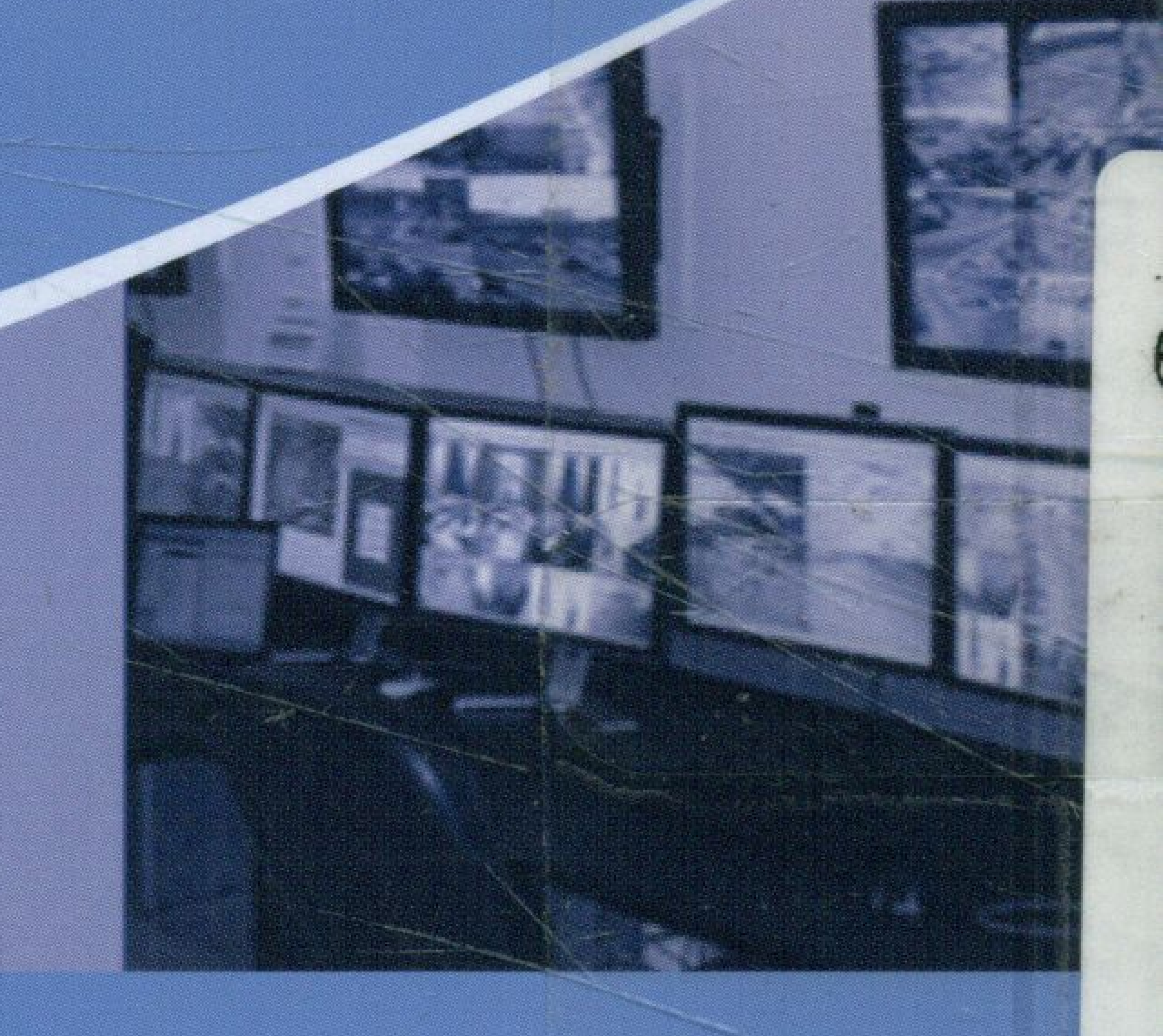


إدارة الأزمات الأمنية

سالم عبدالله علوان الحبسي



مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية

إدارة الأزمات الأمنية

محتوىٰ الكتاب لا يعبر بالضرورة عن وجهة نظر المركز

الطبعة الأولى 2010

النسخة العادية: ISBN 978-9948-14-243-0

النسخة الإلكترونية: ISBN 978-9948-14-244-7

توجه جميع المراسلات إلى العنوان الآتي:

مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية

ص. ب: 4567

أبوظبي

دولة الإمارات العربية المتحدة

هاتف: +9712-4044541

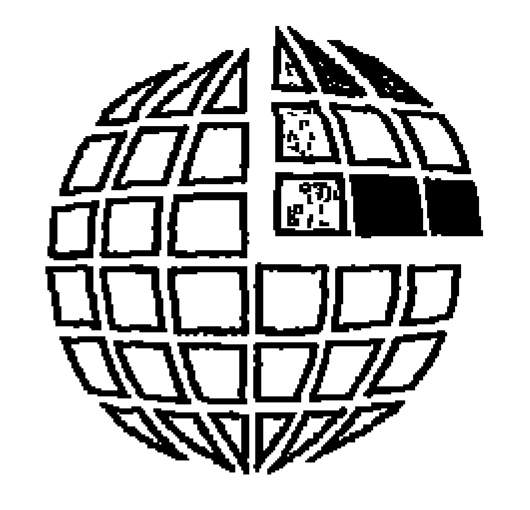
فاكس: +9712-4044542

E-mail: pubdis@ecssr.ae

Website: http://www.ecssr.ae

إدارة الأزمات الأمنية

سالم عبدالله علوان الحبسي



مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية

مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية

أنشئ مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية في 14 آذار/ مارس 1994 كمؤسسة مستقلة تهتم بالبحوث والدراسات العلمية للقضايا السياسية والاقتصادية والاجتماعية المتعلقة بدولة الإمارات العربية المتحدة ومنطقة الخليج والعالم العربي. وفي إطار رسالة المركز تصدر هذه السلسلة من الكتب كإضافة جديدة متميزة في المجالات الاستراتيجية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والمعلوماتية.

المحتويات

مقدمة

رافقت الأزماتُ الإنسانَ منذ أن وجد على هذه الأرض، وقد تعامل وإياها وفق إمكاناته المتاحة للحد من آثارها، أو خضع ضحية لها إذا كانت الأزمة تتجاوز قدراته وإمكاناته المحدودة، وقد أصبحت الأزمة في العصر الحالي حقيقة من حقائق الحياة؛ نتيجة تعدد الأزمات أولاً، وبروز الحاجة إلى التصدي لها ومواجهتها لتفادي آثارها المدمرة، كما نشأ في العصر الحديث ثانياً، ما يسمى علم إدارة الأزمات، ضمن حقل الإدارة.

وتشهد المجتمعات الحديثة - نتيجة الطفرة التقنية والتطور الكبير والتقدم السريع لوسائل الإعلام والاتصالات والمواصلات - تطورات هائلة في جميع النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ويصاحب ذلك ظهور أزمات أمنية لم تكن في الحسبان، ولم يتم التخطيط والإعداد لمواجهتها مسبقاً؛ وهذا يترك الأثر الكبير في استقرار المجتمعات.

وتختلف الأزمة الأمنية عن غيرها من الأزمات الأخرى؛ نظراً إلى طبيعة الأمن، وانتشاره وتوغله في جميع مناشط الحياة في المجتمعات والدول؛ الأمر الذي يتطلب ضرورة الاهتمام بإدارة الأزمة الأمنية؛ بسبب أخطارها على الأمن الداخلي، وتهديداتها المختلفة له، ولما قد ينجم عنها من خسائر فادحة في الأرواح والممتلكات، ولما لها من آثار في تنمية المجتمع بوجه عام.

إن التقدم السريع والتطور المتلاحق في الأحداث الأمنية، والمجتمع؛ بوصفه كلاً واحداً، يلقيان على عاتق الأجهزة الأمنية - وخصوصاً أجهزة الشرطة - محاولة

الاستعداد والتهيؤ لمواجهة الأزمات الأمنية، من خلال وضع الأسس والمناهج العلمية المعتمدة على عناصر العملية الإدارية، والبعد عن اتباع الأساليب التقليدية في مواجهة الأزمات الأمنية، في مراحلها الثلاث: (قبل الأزمة، وفي أثنائها، وبعدها)؛ الأمر الذي يتطلب توضيح السياسات والخطط والوسائل والأساليب الحديثة التي يمكن أن تساعد على حسن توظيف الموارد البشرية والإمكانيات المادية، والاستغلال الأمثل لكل ذلك، في مواجهة تلك الأزمات وإدارتها.

وتُجلِّي أهمية الموضوع تحديداً، في أن الأزمات الأمنية بدأت تفرض نفسها على كل المجتمعات، وأصبحت موضوع العصر؛ نظراً إلى تأثيراتها البالغة في مظاهر التنمية بمجالاتها المختلفة، وفي الأمن والاستقرار في المجتمع؛ الأمر الذي يتطلب - أيضاً - وضع استراتيجية لإدارة الأزمات في الأجهزة الأمنية، تشمل وضع الخطط المستقبلية، وتفعيل عمليتي التنبؤ والإنذار المبكر.

يهدف هذا البحث إلى تقصي الأصول النظرية ومفاهيم إدارة الأزمات الأمنية؛ والوقوف على المنظور الإداري للأزمات الأمنية، من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة؛ والتعرف إلى مدى أهمية دور نظم الاتصالات والمعلومات والخطط والقيادة والسيطرة، في مواجهة الأزمات الأمنية.

وقد عالج المؤلف موضوع البحث في ثلاثة فصول؛ فهو يعرض في الفصل الأول مفاهيم الأزمات الأمنية، ويقدم معلومات أساسية حول إدارتها، أما الفصلان الثاني والثالث فيتناول فيهما دور التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، في مواجهة الأزمات الأمنية، على حين أن الخاتمة - أخيراً - تتضمن أبرز النتائج والتوصيات.

الفصل الأول

مفاهيم الأزمة الأمنية وإدارتها

سوف نتعرف في هذا الفصل إلى مفاهيم الأزمة الأمنية، وأساليب إدارة الأزمة الأمنية، ومستوياتها.

ماهية الأزمة الأمنية

للتعرف إلى مفاهيم الأزمة الأمنية، لا بد من تعريف مفهوم الأزمة بشكل عام، والتعرف إلى خصائصها ومراحلها وأسبابها وأنواعها وأبعادها، والفرق بينها وبين بعض المفاهيم الأخرى، ثم تحديد مفهوم الأزمة الأمنية بشكل خاص، مع بيان خصائصها التي تُميَّز بها، من غيرها من الأزمات الأخرى.

أولاً: تعريف الأزمة

بالرغم من تعدد التعريفات لمفهوم الأزمة، فإن هناك تشابهاً كبيراً فيما بينها حول معنى الأزمة؛ فقد عرَّف أحد الباحثين الأزمة، بمعناها العام ومعناها المجرد، بأنها «تلك النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة اللتان يُحدَّد عندهما مصير تطور ما، إما إلى الأفضل، وإما إلى الأسوأ».[1] بينما عرَّفها باحث آخر بأنها «حالة توتر ونقطة تحوُّل تتطلبان قراراً ينتج منه مواقف جديدة، سلبية كانت أو إيجابية، تؤثر في الكيانات المختلفة ذات العلاقة بها».[2] كما يرى باحث ثالث أن الأزمة «هي فترة حرجة أو غير مستقرة، ويترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة، وهي تنطوي - في الأغلب - على أحداث سريعة، وتهديد للقيم أو الأهداف التي يؤمن بها من يتأثر بالأزمة».[3]

وقد عُرِّفت الأزمة أيضاً بأنها «موقف ينتج من تغييرات بيئية مولدة للأزمات، ويخرج على إطار العمل المعتاد، ويتضمن قدراً من الخطورة، والتهديد، وضيق الوقت، والمفاجأة إن لم يكن في الحدوث ففي التوقيت، ويتطلب هذا استخدام أساليب إدارية مبتكرة، وسرعة ودقة في رد الفعل، ويفرز آثاراً مستقبلية، تحمل في طياتها فرصاً للتحسين والتعلم».[4]

وقد عرَّفها آخر بأنها «لحظة حرجة ونقطة حاسمة، تتعلقان بمصير الكيان السياسي أو الجهاز الإداري اللذين أصيبا بهما، مشكِّلتين بذلك صعوبة حادة، أو تحدياً أمام صانع القرار، تجعلانه في حيرة بالغة حول الكيفية التي ينبغي التعامل بها والواقع المتفجر، وهو يسعى للخروج منها أو يسعى لاحتوائها».[5]

كما عرِّفت الأزمة أيضاً بأنها «خلل يؤثر تأثيراً مادياً في النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام»،[6] أو بأنها «موقف يشكل تهديداً أساسياً لقيم صانع القرار، ويتطلب اتخاذ قرار في فترة وجيزة جداً».[7]

وبالاستفادة من التعريفات السابقة يمكننا تعريف الأزمة بأنها: موقف أو حدث مفاجئ ينتج منها تهديد خطير للأمن والاستقرار بالدولة، وقد تحدث خسائر في الأرواح والممتلكات، وتتصاعد فيها الأحداث والأعمال المكونة لها بشكل سريع، في ظل ضيق الوقت، وقلة الإمكانيات، ونقص المعلومات؛ الأمر الذي يتطلب اتخاذ قرار رشيد؛ لمواجهتها والسيطرة عليها تحت قيادة واحدة.

ونتناول فيما يأتي عناصر عدة؛ لشرح الجوانب المختلفة للأزمة؛ وهي مراحل نشأتها، والفرق بينها وبين غيرها من المفاهيم، وخصائصها، وأنواعها، وأسباب نشأتها، وأبعادها.

1. مراحل نشأة الأزمة

تمر الأزمة في دورة نشأتها واكتمالها بمراحل أساسية عدة، توضح سلسلة تطورها منذ بدايتها؛ بوصفها حدثاً عارضاً، بل حتى قبل ظهورها على السطح، إلى وقت مواجهتها وبدء التعامل وإياها؛ وهنا لا بد من التمييز بين مراحل تطور الأزمة وبين مراحل إدارة الأزمة؛ فالأولى هي دورة حياة الأزمة بعيداً عن الأسس العلمية والخبرة العملية في التعامل وإياها.

ويرى بعض الدارسين أن الأزمة كالكائن الحي، تمر بالمراحل نفسها التي يمر بها الكائن الحي؛ وهي: الولادة، والنمو، والفُتوة، والشيخوخة، والفناء.[8] ويرى بعض آخر أنه يمكن النظر إلى الأزمة؛ بوصفها مرضاً يمر بالمراحل الآتية: الأعراض المبكرة، والأزمة الحادة، والأزمة المزمنة، وحل الأزمة.[9]

ويرى آخرون أن مراحل نشأة الأزمة الأمنية، هي: مرحلة التكون والكمون، ومرحلة الاكتمال والظهور، ومرحلة التصاعد والاستفحال، و مرحلة التصادم والانتشار.[10] ويرى رأي آخر أن مراحل نشأة الأزمة، هي: الميلاد، والنمو والاتساع، والنضج، والانحسار والتقليص، والاختفاء.[11]

كما ذكر آخرون أن الأزمة – عادة – تمر بتطورات عدة، تبدو على صورة خط منحنٍ متصاعد، ثم يميل إلى الانحدار؛ حتى يعود إلى المستوى نفسه الذي بدأ به، وهذه التطورات، هي: الحضانة، والاجتياح، والاستقرار، والانسحاب، والتعويض.[12] بينما يرى بعض الباحثين أن مراحل نشأة الأزمة، هي: مرحلة ما قبل الميلاد، والميلاد، والنمو، والنضج، والانكسار، والانحسار والوهن، والموت أو الوفاة.[13]

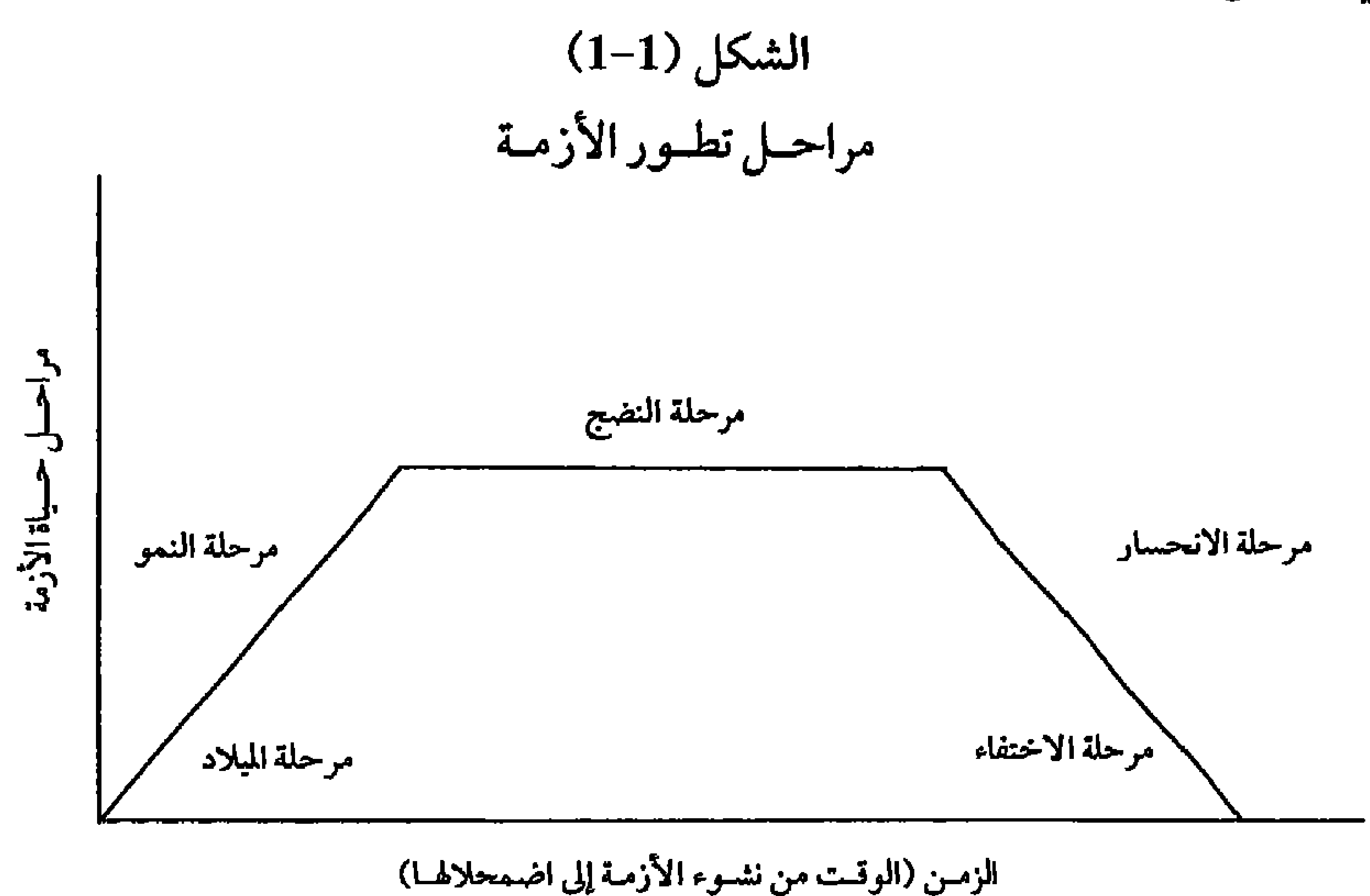
إن معرفة دورة حياة الأزمة ومراحل نشأتها، يفيد في تحديد المرحلة التي تعيشها للتعامل وإياها، إلا أن تحديد المرحلة التي وصلت إليها الأزمة عملية صعبة وشاقة، وليست منهجية موضوعية، يمكن الاستناد إليها؛ فالرأي والحُكم الشخصيان هما الأساس في تحديد المرحلة.[14]

ومما تجدر الإشارة إليه في هذا الصدد، أنه في جميع مراحل نشأة الأزمة، هناك ضرورة في أن يكون لدى صانع القرار إلمام كافٍ بأدوات التعامل والأزمة، بحسب الظروف المحيطة بكل مرحلة من المراحل، وكذلك فإن هذه المراحل في تتابعها واتصالها، تشكل حلقات متصلة، يصعب فصلها، أو تجاوز إحدى مراحلها.[15]

وأياً كان وجه الاختلاف بين وجهات النظر السالف بيانها في مراحل نشوء الأزمة، فإنه لا يوجد خلاف في المضمون، ويمكن تقسيم هذه المراحل إلى خمس، كما في الشكل (1-1).

الشكل (1-1)

مراحل تطور الأزمة



المصدر: محسن أحمد الخضيري، إدارة الأزمات (علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف)، (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2003)، ص145.

وثمة أهمية لتحديد مراحل نشأة الأزمة، تُمثّل بالوقوف على بدايات ظهورها وتكوين عواملها؛ لاتخاذ الإجراءات اللازمة والقرار المناسب لمواجهتها والحد من آثارها؛ وهذا يسهل السيطرة عليها. أما بعد اختفاء الأزمة وانتهائها فيجب أن تقوم الأجهزة الأمنية بالدراسة الشاملة والبحث الدقيق عن الأسباب والعوامل المختلفة التي أدت إليها، ومعرفة مراحل نشوئها وتطورها والعوامل الدافعة إليها والمانعة لها والمساعدة إياها والمطوقة لها؛ لبلوغ نتيجة تُمثّل بالسيطرة عليها تماماً، ومنع بروزها ثانية.

2. الفرق بين مفهوم الأزمة وغيره من المفاهيم الأخرى

إن مفهوم الأزمة يختلط بمجموعة مفاهيم إدارية أخرى، أو ظواهر أخرى؛ حيث يوجد الكثير من المفاهيم التي تتداخل ومفهوم الأزمة، وتقترب من مدلولها، ونبين فيما يأتي بعض هذه المفاهيم:

أ. مفهوم الكارثة

الكارثة هي نكبة تصيب فئة من السكان؛ بفعل الناس أو قضاء وقدراً؛ كالزلازل والمجاعات والفيضانات؛ وهذا يتطلب - لإزالة آثارها - الالتجاء إلى وسائل تنفيذية سريعة، كما تهتم الحكومات والهيئات الدولية بإغاثة منكوبي الكوارث، وتتخذ لذلك أجهزة ومؤسسات خاصة.[16]

أما اصطلاحاً، فيرى بعض الباحثين أنها «حادثة محددة زمنياً ومكانياً، وينجم عنها تعرض مجتمع كامل أو جزء منه لأخطار مادية شديدة، وخسائر في أفراده، تؤثر في البناء الاجتماعي بإرباك حياته، وتوقف توفير المستلزمات الضرورية لاستمراره».[17]

إن من أهم وظائف الدولة وقاية حياة مواطنيها وممتلكاتهم من الأخطار، والكوارث بأنواعها المختلفة، وتُجسِّد فيها أخطار ومهددات لحياة البشر ومتعلقاتهم ومقومات بيئتهم؛ ولهذا فإن الكارثة تعد تحدياً سياسياً وتحدياً إدارياً، وتوجب التأمل والتبصر في الكيفية التي يمكن بها الحيلولة دون وقوعها، أو الحد من آثارها التدميرية على الأقل. ومن الجدير بالذكر أن علم إدارة الكوارث حديث نسبياً؛ إذ تعود الأطروحات والمبادئ الأساسية فيه، إلى مطلع السبعينيات من القرن العشرين.[18]

وقد عرَّف بعض الباحثين الكارثة بأنها «الحالة التي حدثت فعلاً، وأدت إلى تدمير وخسائر في الموارد البشرية والموارد المادية أو كل هذه الموارد»،[19] أما بعضهم الآخر فيرى أن الكارثة «حدث مفاجئ، غالباً ما يكون بفعل الطبيعة، وهو يهدد المصالح القومية للبلاد، ويخل بالتوازن الطبيعي للأمور، وتشترك في مواجهته أجهزة الدولة المختلفة كلها».[20] ويرى آخرون أن الكارثة هي «حادث مفاجئ غير متوقع، بل إنه مروِّع، ويسبب معاناة كبرى، أو محنة ودماراً».[21]

وقد ورد في القانون الاتحادي رقم (23) لسنة 2006، في شأن الدفاع المدني بدولة الإمارات العربية المتحدة، تعريف للكارثة بأنها «كل حدث طبيعي أو غير طبيعي يقع بإنذار أو من دون سابق إنذار، من شأنه أن يهدد بالموت، أو يحدث خسائر في الممتلكات أو البيئة، أو يعيق سير الحياة في المجتمع، ولا يمكن التعامل وإياه بخدمات الطوارئ العادية، بل إنه يتطلب تضافر الجهود والحد من أضراره».[22]

وقد قسَّم بعض الباحثين الكوارث إلى قسمين رئيسيين: كوارث طبيعية، وكوارث من صنع الإنسان.[23] وتعد الكوارث الطبيعية فجائية، وتحدث نتيجة للعوامل الطبيعية الآتية:

- عوامل بيولوجية؛ مثل: الأوبئة، والآفات، والطفرات البيولوجية.
- عوامل مناخية وجيولوجية؛ مثل: الزلازل، والبراكين، والفيضانات، والسيول، والأعاصير، والانهيارات الثلجية، والجفاف والتصحر، وحرائق الغابات، والمجاعات.
- عوامل كونية؛ مثل: سقوط الشهب والنيازك، والإشعاع الكوني.

أما الكوارث التي هي من صنع الإنسان، فقد تكون إرادية أو غير إرادية؛ كالآتي:

- الكوارث الإرادية والمخطط لها؛ مثل: الحروب، والإرهاب، وجرائم التخريب، على المستوى القومي والمستوى الدولي، واستخدام أسلحة الدمار الشامل.
- الكوارث غير الإرادية؛ وهي الكوارث التي تحدث؛ نتيجة خطأ أو إهمال في قيام الإنسان بنشاطات مختلفة، أو نتيجة تدخل عوامل طبيعية أخرى؛ مثل: كوارث حوادث المرور والنقل الجوي أو النقل البري أو النقل البحري، والحرائق، والتلوث الإشعاعي والتلوث الضوئي والتلوث البصري وتلوث الهواء والتربة، والكوارث التي تحدث؛ نتيجة التقدم العلمي والتطور التكنولوجي؛ مثل: الطاقة النووية.

إن هناك خلطاً كبيراً بين مفهوم الكارثة والأزمة؛ نظراً إلى شدة الالتصاق والارتباط بينهما؛ فالكارثة هي حالة مدمرة حدثت فعلاً، ونجم عنها ضرر سواء في مجال الممتلكات المادية أو في مجال الأرواح البشرية، أو في كليهما. والحقيقة هي أن الكوارث قد تكون أسباباً لأزمات، ولكنها لا تكون هي ذاتها الأزمات؛* أي قد ينجم عن الكارثة أزمة، ولكنها ليست هي ذاتها الأزمة؛[24] فإذا ما حدثت زلازل أو

---

* يوجد فارق جوهري بين الكارثة والأزمة حيث تبدأ الأولى عادة بخسائر مادية وبشرية هائلة ثم تنخفض مع الزمن عكس الأزمة التي قد تبدأ دون خسائر ثم تتصاعد مع الزمن. (المحرر)

براكين أو فيضانات على سبيل المثال، فنحن أمام كوارث طبيعية غير مسبوقة بإنذار، وقد يترتب عليها أزمات؛ مثل: توفير المأوى والغذاء، وتأمين الاتصالات والمواصلات، وغير ذلك من الحاجات الضرورية.[25]

وقد تبدأ الأزمة في أعقاب الكارثة مباشرة، وتمتد فترات زمنية تطول أو تقصر، في ضوء التقدير النهائي لحجم الكارثة، ومدى الكفاءة والقدرة لدى الأجهزة المعنية على مواجهتها، وبحسب إمكاناتها المتاحة أيضاً، في اتخاذ الإجراءات والتدابير الأمنية العاجلة؛ لإعادة الحياة إلى طبيعتها.[26]

وفي سياق ضرب أمثلة على كوارث حدثت خلال السنوات القليلة الماضية، ونتج منها أزمات؛ نظراً إلى جسامتها وخسائرها الفادحة، نجد – مثلاً – أنه في 26 كانون الأول/ ديسمبر عام 2004، حدثت كارثة تسونامي (وهي أمواج المد العاتية)، التي ضربت عدداً من الدول الآسيوية المطلة على المحيط الهندي، وخصوصاً إندونيسيا وتايلند والهند وسريلانكا والمالديف، وخلَّفت أكثر من 230 ألف قتيل، ونحو مليوني مشرد.

وفي الوقت الذي كان العالم فيه يحاول معالجة تداعيات كارثة تسونامي، ضرب في 8 تشرين الأول/ أكتوبر عام 2005، زلزال عنيف باكستان، امتد أثره إلى الهند المجاورة، وخلّف أكثر من 87 ألف قتيل، ونحو ثلاثة ملايين مشرد. وقبل هذا الزلزال بأشهر شهد إقليم كرمان (جنوب شرقي إيران)، هزة أرضية عنيفة، خلفت مئات القتلى والجرحى، ودمرت عشرات القرى. وفي عام 2005، عُرضت سواحل الولايات المتحدة الأمريكية، الجنوبية منها والشرقية، لسلسلة من الأعاصير (كاترينا، وستان، وأوتيس، وأوفيليا، وويلما)، أسفرت عن مقتل المئات، وأثارت جدلاً سياسياً حاداً، حول تعامل الإدارة الأمريكية إزاء تلك الكوارث.[27]

وقد نتج من مثل هذه الكوارث، أزمات، سواء كانت أمنية أو صحية أو اجتماعية أو غيرها، إلا أن تكاتف الجهود والتنسيق وإعداد الخطط المسبقة وأجهزة الإنذار والاستعداد والتدريب، أمور قد تساعد إلى حد كبير، على رفع الضرر وتقليل الخسائر.

ب. مفهوم المشكلة

تعد المشكلة الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة من الحالات غير المرغوب فيها؛ فهي قد تكون سبب الأزمة التي تمت، ولكنها لن تكون هي ذاتها الأزمة؛ فهي تحتاج إلى جهد كبير وعمل منظم بصدد التعامل وإياها، وبلوغها؛ فكل أزمة تعد هي ذاتها مشكلة وليس كل مشكلة أزمة.[28]

ويرى بعض الباحثين أن معيار التمييز بين المشكلة والأزمة يكمن في القدرة على احتواء الخطر أولاً، وتعدد الأطراف ثانياً، ففي المشكلة يمكن احتواء الخطر بجهد كبير وعمل منظم من الطرف الواقع تحت ضغط المشكلة، ويختلف الوضع في الأزمة؛ حيث ترتبط القدرة على احتواء الخطر بتوافق إرادة طرفين على الأقل؛ بهدف احتواء الخطر قبل استفحاله؛ أي إن الأمور تصبح خارج نطاق السيطرة، ويلزم توافق إرادة طرفين أو أكثر إزاءها، فإذا أمكن طرفاً واحداً احتواء الخطر فإن الوضع هنا يكون مايزال في إطار المشكلة.[29]*

ج. مفهوم الحادث

الحادث هو خلل يؤثر تأثيراً مادياً في النظام كله؛[30] فهو يعبر عن شيء فجائي غير متوقع، تم بشكل سريع، وانقضى أثره فور تمامه، ولا يكون له صفة الامتداد بعد حدوثه الفجائي العنيف، أما الأزمة فقد تنجم عن الحادث، ولكنها لا تمثله فعلاً، وإنما تكون إحدى نتائجه فقط.[31]

* ويلاحظ أن المشكلة تتميز من الأزمة بأنها تحظى بفترة زمنية أطول، وقد لا تهدد مصالح الدولة. [المحرر]

3. خصائص الأزمة

إن مفهوم الأزمة يُحدَّد من خلال عناصر عدة، تعد هي الخصائص والسمات الجوهرية لها؛ وهي:[32]

- **المفاجأة**: تحقق المفاجأة انفجار الموقف في الوقت الذي لا يقدر فيه المصاب عنصر الزمن، وفي الموقع الذي لا يتوقعه؛ بمعنى مباغتة الطرف المتأثر والظهور له من حيث لا يحتسب، بدرجة تشل تفكيره وتخطيطه، وتربكه وتفقده السيطرة على قدراته.
- **التهديد**: أي وجود تهديد خطير للمصالح والأهداف الحيوية للدولة في الحال والمستقبل، وهذا التهديد منوع؛ فقد يكون خارجياً أو تهديداً داخلياً.
- **ضيق الوقت**: حيث يكون الوقت المتاح أمام متخذ القرار محدوداً؛ لكي يتخذ قراراً سريعاً وصائباً؛ لمواجهة الموقف ووقف تداعياته؛ لذلك يجب القضاء على أي أزمة في أسرع وقت ممكن.

كما يعد عنصر نقص المعلومات من العناصر المهمة للأزمة؛ حيث إن توافر المعلومات المسبقة ينفي عن الواقعة صفة المفاجأة؛ فالأزمة تُمَيَّز في بدايتها بقلة المعلومات؛ ولذلك يمكن التغلب على هذه المشكلة بتنشيط عناصر جمع المعلومات، سواء قبل وقوع الأزمة أو في أثنائها أو بعد انتهائها؛ وهذا قد يساعد على وضع السيناريوهات الجيدة، وحسن الإدارة، والتعديل لاتجاهات فريق إدارة الأزمة.[33]

ويمكن التغلب على عنصر المفاجأة بالتنبؤ، وعنصر ضيق الوقت بالتخطيط وبناء السيناريوهات وكثرة التدريب عليها، أما عنصر التهديد فلا بد من الاستعداد لمواجهته.

4. مصادر الأزمات

قسم معظم الدراسات الأزمة - بحسب طبيعة الحدث - إلى قسمين رئيسيين، هما: أزمة بفعل الإنسان؛ وهي تلك الأزمات الناشئة عن فعل إنسان؛ مثل: عمليات الإرهاب بأنواعها، والتهديد بالغزو العسكري، وحوادث تلوث البيئة. أما القسم الثاني، فهو الأزمة الطبيعية؛ وهي تلك الأزمات التي لا أثر للنشاط الإنساني في حدوثها؛ ومنها: الزلازل، والبراكين، والأعاصير، والفيضانات، والجفاف، وغيرها.[34]

5. أنواع الأزمات

تتنوع الأزمات وتتعدد؛ تبعاً للزاوية التي ينظر منها إلى الأزمة، والجدول (1-1) يوضح أنواع الأزمات التي وردت في الأدبيات المختلفة.

6. أسباب نشأة الأزمة

لا تنشأ الأزمات من دون سبب؛ فالأزمات أنماط وأنواع كثيرة، ويمكن التنبؤ بوقوع بعضها؛ لذلك يعد مدير إدارة الأزمات الناجح هو الذي تكون لديه القدرة على تشخيص أسباب نشأتها وتحديدها؛ للتعامل وإياها، ومعالجتها، وتحويل سلبياتها إلى إيجابيات. ولا بد من الاستعداد لمنع حدوث الأزمات، أو التخفيف من آثارها، ومواجهتها بالطرائق العلمية الحديثة إذا ما وقعت.

إن أسباب حدوث الأزمات متعددة؛ فمنها ما هو أسباب طبيعية خارجة على إرادة الإنسان ولا يد له فيها، وتحدث برغم إرادته؛ مثل: البراكين والزلازل والسيول، ومنها ما هو أسباب إرادية بفعل الإنسان، وهي تدل على إخفاق إداري، أو حدوث خلل معين، أو عدم خبرة.[35]

الجدول (1-1)

أنـــواع الأزمـــات

الزاوية والرؤية اللتان ينظر في خلالها	الأنواع	الزاوية والرؤية اللتان ينظر في خلالها	الأنواع
من حيث نوعها والتخصص فيها (التبعية)	أزمات: إدارية/ اجتماعية/ سياسية/ اقتصادية/ أمنية	من حيث الآثار	أزمات: ذات آثار وخسائر بشرية/ مادية/ معنوية/ مختلطة
من حيث أبعادها ومستوى حدوثها	أزمات: داخلية/ محلية/ إقليمية/ دولية	من حيث القصد	أزمات: عمدية/ غير عمدية/ بالقضاء والقدر
من حيث طبيعة الحدث	أزمات: مصدرها الإنسان أو طبيعية أو ناجمة عن سلوك غير معلوم	من حيث تهديد المصالح الحيوية	أزمات: ذات تهديد عالي الشدة/ متوسط الشدة/ تهديد محدود
من حيث عدد الأطراف المتداخلين فيها	أزمات: ثنائية/ متعددة الأطراف/ معقدة	من حيث التطور التاريخي	أزمات: كامنة/ متوقعة/ جديدة
من حيث الشمول والتأثير	أزمات: عامة شاملة كلية/ خاصة جزئية	من حيث الهدف	إرهاب الطرف الآخر/ الابتزاز
من حيث المصدر	أزمات: مصدَّرة/ أو لها جذور ما، في بلد الحادث	من حيث المدة	أزمات: قصيرة الأمد/ طويلة الأمد
من حيث نوع الجمهور المتأثر بها	أزمات: داخلية/ خارجية	من حيث درجة توقعها	أزمات: ذات طابع مفاجيء/ متوقعة
من حيث الفوائد والأضرار	أزمات: تنموية/ عرضية	من حيث معدل تكرار حدوثها	أزمات: دورية مكرورة/ عشوائية غير مكرورة
من حيث عمق الأزمة	أزمات: سطحية هامشية/ عميقة هيكلية جوهرية	من حيث شدتها	أزمات: عنيفة جامـــعة ساحقة/ هادئة خفيفة

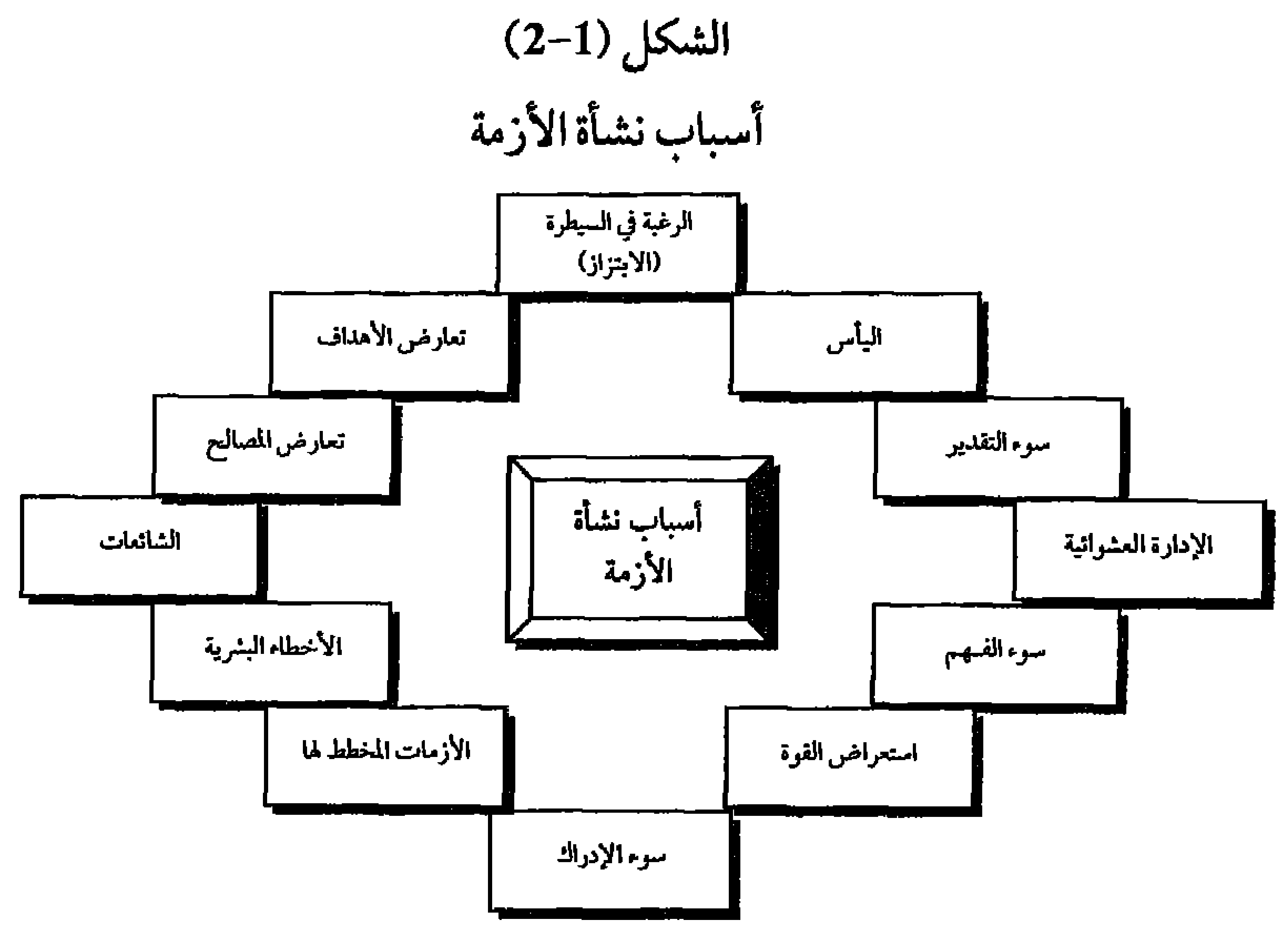
المصدر: من إعداد المؤلف.

ولذلك، فإن حدوث الأزمة بشكل مكرور في أحد الكيانـات؛ يعنـي أن هنـاك خللاً إدارياً يوجب ضرورة التغيير؛ فالأزمة تختلف عن المشكلات الأخـرى اليوميـة أو الدورية؛ بالنظر إلى الخلخلة التي تحدثها، والتي لا يمكن التغاضي عنها أو الـتماس الأعذار بالنسبة إليها.[36]

وبصفة عامة، يمكن أن تنشأ الأزمة؛ نتيجة أسباب عدة، نعرض لها في الشكل (1-2).

الشكل (1-2)

أسباب نشأة الأزمة



المصدر: من إعداد المؤلف.

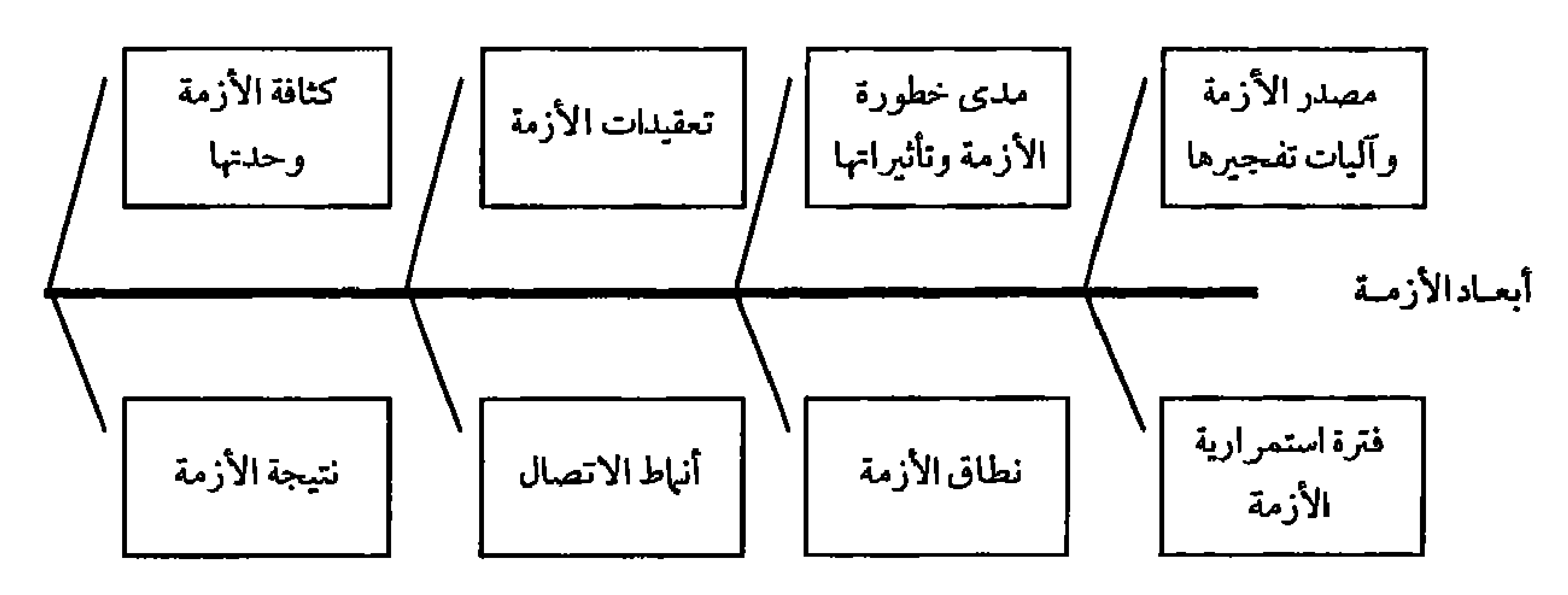
إن الأسباب التي ذكرت، هي على سبيل المثال لا الحصر، وفي كل الأحوال لا بد من السيطرة على مسببات الأزمة، وإبقاء كل عناصر الموقف ضمن حدود الإرادة، وعدم خروجها على المقاصد، سواء من حيث السلوك أو النتائج، في مرحلة الوقاية أو مرحلة المنع أو مرحلة التصدي، أو مرحلة التطهير، أو مرحلة ما بعد التطهير.[37]

7. أبعاد الأزمة

يقصد بأبعاد الأزمة كل المقومات والملابسات التي تحيط بالحدث أو الواقعة؛ ليطلق عليها وصف الأزمة؛ أي إنها كيفية تحديد مدى الحدث وأبعاده وأهدافه ومراميه.[38] وتتميز الأزمة بأبعاد أساسية عدة، يوضحها الشكل (1-3).

الشكل (1-3)

أبعـــاد الأزمـــة



المصدر: من إعداد المؤلف.

ثانياً: مفهوم الأزمة الأمنية

قبل البدء بتعريف الأزمة الأمنية لا بد من التطرق إلى مفهـوم الحـدث الأمنـي، وهو الذي يقصد به كل واقعة أو فعل أو أمر، يدفع التخطيط له أو تنفيـذه إلى تهديـد حالة الأمن العام للمجتمع، أو الإخلال به في أي مجال من مجالاته المختلفـة، بطريقـة تؤدي إلى المساس في النهاية بالنظام العام. ويعد هذا الحدث جوهر الوظيفـة الأمنيـة التي تسعى الأجهزة الأمنية المختلفة للتنبؤ به؛ لتوقيه والتقليـل مـن الأضرار المترتبـة عليه، وقد طُوِّر مفهوم الحدث الأمني، ولم يُقصَر عـلى الجريمـة بـصورتها التقليديـة، وإنما أصبح يتأثر بالكثير من العوامل المختلفة التي حفلت بها الحياة المعاصرة، في كـل مجالاتها: الاجتماعية والنفسية والسياسية والعسكرية والاقتصادية وغيرها.[39]

ويمثل الحدث الأمني نقطة البدء المؤدية إلى أي أزمة أمنية في أغلـب الأحـوال؛ لأن الأزمة الأمنية إما أن تظهر في صورة الحدث المستفحل، وإمـا أن تظهـر في صـور الأزمة ابتداءً؛[40] ولذلك سنتناول هنا عنصرين مهمين؛ هما: تعريف الأزمـة الأمنيـة، وخصائصها.

1. تعريف الأزمة الأمنية

تعددت التعريفات التي يمكنها أن توضح ماهية الأزمة الأمنية، فقد تم تعريفها بأنها «تلك الحالة التي يستفحل فيها الحدث الأمني، وتتصاعد فيها الأعمال المكونة له، إلى مستوى التأزم الذي تتشابك فيه الأمور، ويصبح فيه الوضع معقداً، إلى الحد الذي يقتضي ضرورة تكاتف جهود الكثير من الجهات الأمنية وغير الأمنية؛ لإمكان مواجهته بحكمة، وخبرة، وقدرة على احتواء ما يترتب عليه من أضرار، والحيلولة دون استفحالها؛ على أمل تحقيق الهدف المنشود المُمثَّل بأقل قدر من الخسائر، وبأقل جهد وتكلفة ممكنين، وضبط الجناة للاستفادة منهم في إمكان التعرف إلى الأبعاد الحقيقية لتلك الأزمة؛ منعاً لتكرارها ودرءاً لانتشارها».[41]

وقد عرَّفها باحث آخر بأنها «الحالة التي يستفحل فيها الحدث الأمني، بشكل يستتبع مواجهة من الأجهزة الأمنية أو غيرها - إذا لزم الأمر - لاحتواء الأضرار بأقل خسائر ممكنة، وفي أسرع وقت ممكن».[42]

وقد عرفت الأزمة الأمنية أيضاً، بأنها «ذلك الحدث الذي يترتب عليه تهديد خطير للمصلحة العامة، ينشأ في ظل ضيق من الوقت، ويتطلب تكاتف الجهود من مؤسسات الدولة؛ لمواجهته ولتقليل الخسائر الناتجة منه إلى أقل حد ممكن».[43]

كما عرفت أيضاً بأنها «موقف مفاجئ، أو نقطة حرجة، يهددان منظومة الأمن، وينتج منهما خلل في جهاز الأمن، أو بعض أجهزة الدولة الأخرى، ويؤثران في الجمهور وثرواته ومقدراته وأمنه وأمانه، وتحدث خسائر مادية أو خسائر معنوية، أو يحدث كل ذلك معاً، ويصاحب ذلك تداعٍ سريع في الأحداث؛ وهذا يدفع السلطات العليا في الأمن - وهي صاحبة سلطة اتخاذ القرار - إلى التدخل

السريع، في ضوء ضيق الوقت، ونقص المعلومات؛ لمواجهة الموقف، وتحجيم الخسائر الناجمة، وإعادة التوازن إلى النظام والأمن».[44]

كما عرِّفت الأزمة الأمنية أيضاً بأنها «موقف يحدث فجأة، وعلى غير توقع، وهو ينطوي على تهديد خطير للأمن، وللمواطنين، وللممتلكات، ويهدد الاستقرار؛ ولذا فهي مجموعة من الظروف غير الطبيعية أو غير المألوفة، ومجموعة من الأحداث المفاجئة التي توثر في مسار الحياة المألوفة، وتهدد بالخطر».[45]

وعرِّفت أيضاً بأنها «تهديد صريح للمصلحة الأمنية، ينذر بخطر جسيم محتمل الحدوث، (مادي، أو معنوي، أو "طبيعي"، أو بشري)، مع تداعي الأحداث خارج نطاق السيطرة؛ وهذا يتطلب توافق إرادة الجهاز الأمني والطرف الآخر أو الأطراف الآخرين؛ بهدف احتواء الخطر، قبل تحققه أو استفحاله، سواء تم اتِّحاد المصالح في الموقف ذاته أو تعارض».[46]

لقد اشتملت التعريفات السابقة للأزمة الأمنية؛ على النقاط الآتية:

- هي نقطة تحول أو نقطة حرجة، أو موقف طارئ أو خلل مفاجئ، أو حالة تستفحل.
- ينتج منها تهديد خطير للأمن والاستقرار، وقد تحدث خسائر بشرية ومادية ومعنوية.
- تحتاج إلى اتخاذ قرار سريع، وتكاتف الجهود، بين الكثير من الجهات الأمنية وغير الأمنية.
- تحدث في ظل ضيق الوقت، وقلة الإمكانيات، ونقص المعلومات.
- تتصاعد فيها الأحداث والأعمال المكونة لها، بشكل سريع؛ لتصل حد التشابك والتعقيد والتداخل في الأمور.

ولذا فإننا نعرف الأزمة الأمنية بأنها: موقف مفاجئ أو نقطة حرجة ينتج منهما تهديد خطير للأمن والاستقرار، وقد تحدث خسائر بشرية ومادية ومعنوية، وتتصاعد فيها الأحداث والأعمال المكونة لها بشكل سريع؛ لتصل حد التشابك والتعقيد والتداخل في الأمور في ظل ضيق الوقت، وقلة الإمكانيات، ونقص المعلومات، وتحتاج إلى اتخاذ قرار سريع، وتكاتف الجهود، وأعمال التنسيق، بين الكثير من الجهات الأمنية وغير الأمنية لمواجهتها والسيطرة عليها.

2. خصائص الأزمة الأمنية

عند تناول مفهوم الأزمة عامة، بيَّنا أن هذا المفهوم يُحدَّد من خلال عناصر،تعد الخصائص الجوهرية للأزمة؛ (وهي: المفاجأة، والتهديد، وضيق الوقت، ونقص المعلومات)، ولكن الأزمة الأمنية تُميَّز بخصائص أخرى؛ من أهمها ما يأتي:

- **التشابك والتداخل والتحدي**: تتصف الأزمة الأمنية بتشابك أحداثها وتداخلها، إلى درجة تجاوز حدودها التي نشأت منها، والمغايرة لزمان بدايتها ومكانها، بل تتجاوز أيضاً طبيعة الأحداث وذاتيتها، بحيث تنتقل من مجال إلى آخر، من دون إمكان تحديد أو توقع أو سيطرة؛ ومثال ذلك: الإضراب الذي قد تحدثه فئة معينة من فئات المجتمع، وسرعان ما ينتشر إلى فئات أخرى في المجتمع.[47]

- **عنصر المفاجأة**: تُميَّز الأزمة الأمنية أيضاً، بعنصر المفاجأة وحدوثها بصورة مباغتة؛ فيؤخذ الضحايا على حين غرة؛ فيؤدي هذا بهم إلى حالة من الذعر والارتباك والاضطراب، تفقدهم القدرة على السيطرة، وتشل تفكيرهم؛ فبالرغم من التقدم التكنولوجي الذي يمكن معه في الوقت الحاضر التنبؤ بوقوع بعض الأزمات، فإنه يتعذر تحديد مكان حدوثها وزمانه؛[48] الأمر الذي يتطلب من أجهزة الأمن الاستعداد الجيد وتقوية أجهزة التنبؤ بالأخطار.

- **الاستفحال**: يعد الاستفحال من أخطر ما يميز الأزمة الأمنية من غيرها؛ فالأزمة الأمنية غالباً ما تبدأ بقدر معين من الترويع الأمني؛ ومن ثم سرعان ما تستفحل؛ بسبب ظروف المواجهة الأمنية، أو نتيجة ظروف التنفيذ الإجرامي؛[49] ولذلك يتطلب الأمر في هذه الحالة أن تعد خطط أمنية للمواجهة، تكون قادرة على حسن الاحتواء، وتحييد العوامل المؤدية إلى تلك الأزمة المضاعفة لخطورتها.

- **التجاوز والتعدي**: يقصد بهما اتساع دائرة الأزمة، من حيث طبيعة أحداثها أو نطاق أهدافها، أو المعرِّضون لأخطارها؛[50] وهي سمة مكملة للسمة السابقة؛ فالأزمة الأمنية تُمَيَّز بالتأثير الشامل على مستوى الدولة.[51]

- **صعوبة السيطرة أو انعدامها**: تتسم الأزمة الأمنية أيضاً بصعوبة السيطرة عليها من الأجهزة الأمنية؛ نظراً إلى الاستفحال الذي قد يصاحب نشأتها، أو نتيجة التطور الذي يلحق بها،[52] وقد يكون أيضاً؛ بسبب سوء التخطيط لمواجهتها، أو بسبب التهويل من قدرها، أو بسبب المفاجأة، أو انتشارها في أكثر من موقع.

- **غموض الهدف**: يسعى مرتكبو الأزمة الأمنية دائماً لتغطية الهدف الحقيقي من وراء ارتكابها، ويظهرون ادعاءات وأهدافاً غير حقيقية مزعومة؛ رغبة في استمالة الرأي العام، واستدراج العامة إلى تأييدهم ومساندتهم.[53]

- **التسويف والمماطلة**: يعتمد مدبرو الأزمة الأمنية على عنصري التسويف والمماطلة في التعامل والأجهزة الأمنية، في أثناء المفاوضات التي تتم بينهم وبين هذه الأجهزة؛ بقصد كسب الوقت لإمكان تحقيق أهدافهم في تلك الفرصة،[54] وحتى يساعدهم هذان الأمران في تنظيم صفوفهم للمرحلة اللاحقة؛ فعنصر الوقت مهم أيضاً، بالنسبة إلى الأجهزة الأمنية.[55]

- **التدمير والتخريب**: غالباً ما ترتبط الأزمة الأمنية بأفعال إجرامية، تميل إلى العنف والتدمير والتخريب؛ لكي يتم تحقيق زعزعة ثقة المواطنين والقاطنين في مجتمع ما، بقدرة الأجهزة الأمنية على السيطرة على الحدث الأمني، وهذه السمة تعد الغاية الأساسية التي يسعى مرتكبو الأزمة الأمنية لتحقيقها.[56]

- **سرعة الانتشار**: نتيجة ثورة المعلومات وتطور وسائل النقل والمواصلات والتكنولوجيا الحديثة، فإن ذلك قد يساعد على سرعة انتشار الأزمات الأمنية، وذيوع أخبارها على مستوى العالم في التوِّ واللحظة.[57]

- **تعاظم التبعات والنتائج**: إن الأزمة الأمنية أيضاً تُمَيَّز بخطورة تبعاتها، وتعد هذه الخاصية من أخطر السمات التي تميزها من غيرها؛ ويقصد بها جسامة ما يترتب على الأزمة الأمنية من نتائج وتبعات؛ بسبب مساسها بالكثير من المصالح الجوهرية في المجتمع، وقدرتها الكبيرة على التدمير والتخريب؛[58] ومثال ذلك: اندلاع المظاهرات الطلابية أو العمالية؛ نتيجة الاحتجاج على وضع معين، وهي التي قد تنتقل إلى الفئات الأخرى في المجتمع؛ إما تعاطفاً أو تعبيراً عن قدر السخط، من المشكلات اليومية.

تلك هي أهم السمات والخصائص التي تميز الأزمة الأمنية من غيرها، من الأزمات والظواهر، ولا بد من أن يكون قائد فريق الأزمة الأمنية ملماً بها؛ للاهتداء إلى أفضل الأساليب؛ لمواجهتها والتعامل وإياها، بشكل يشل حركتها، ويحد من آثارها حتى يمكن السيطرة عليها.

إدارة الأزمات الأمنية

بعد استعراض ما سبق من تعريفات للأزمـة الأمنيـة، نتنـاول في هـذا المبحث مفهوم إدارة الأزمات، مع بيان الفرق بينها وبين الإدارة بالأزمات، ومعرفة مراحل إدارة الأزمات، وأساليبها، ومستوياتها.

نشأ اصطلاح إدارة الأزمات في الأصل في قلب الإدارة العامة؛ للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطـوارئ.[59] وقـد بـرزت إدارة الأزمات؛ بوصفها حقلاً أكاديمياً من خلال جـذور اقتـصادية واجتماعيـة وسياسـية عدة؛ ونتيجة لذلك فإن تعريف هذا المصطلح يختلف بـاختلاف الإطـار الأكـاديمي الذي يتم التعريف من خلاله.[60]

إن علم إدارة الأزمات هو علـم حديث نسبياً، ولكن ممارسته قديمة جداً، فمـع بداية الحياة الإنسانية، ومنذ وجود قابيل وهابيـل عـلى وجـه الأرض، حـصل صراع المصالح بينهما، وبدأت الحاجة إلى إيجاد الوسائل والطرائق؛ لمواجهة هذه الصراعات، والتعامل وإياها، وإدارتها لحماية المصالح وضمانها، ولم يكتفِ قابيل بقتل أخيه طمعـاً بالعيش والانفراد بالتملك، بل تعلم دروسـاً أخـرى، عنـدما شـاهد الغـراب وهـو يدفـن غراباً آخر ميتاً، كما ذكر الطبري في تفسيره،[61] فقـام بالعمـل ذاتـه تجـاه أخيـه هابيل،[62] وكذلك كان سيدنا نوح (عليه السلام)؛ حيث كان يصنع الفُلك قبل مجـيء الطوفان، وشأن سيدنا يوسف (عليه السلام) الذي كـان يخـزن الحبـوب قبـل مجـيء السنوات السبع العجاف،[63] وهو الذي استطاع – بقدرة ما أعطـاه الله سبحانه وتعالى إياه من حكمة وحسن تصرف وعلم - أن يدير هذه الأزمة باقتدار، ويحفظ مصر من كارثة حقيقية.[64]

وفي عهد النبي محمد ﷺ، كان ما حدث في سهل الحديبية في السنة السادسة للهجرة حقاً أزمة، بل إنه تطور إلى حد المواجهة العسكرية، ولولا المنهاج السياسي الحكيم الذي طبقه النبي ﷺ، في مواجهة تلك الأزمة الخطيرة والسيطرة عليها والانتقال بها إلى الصلح بدلاً من المواجهة العسكرية، لكان قد قضي عسكرياً على القوة الإسلامية في تلك الأزمة.[65]

وعندما حل القرن العشرون، تفاعل فيه الكثير من المتغيرات: الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعسكرية والعلمية، وشاع استخدام كلمة الأزمة؛ فعرفت الأزمة الاقتصادية عام 1929، وما تلاها من أزمات سياسية وعسكرية؛ أدت إلى نشوب الحرب العالمية الثانية، وبعد انتهاء الحرب وظهور ما يسمى المعسكر الشرقي بزعامة الاتحاد السوفيتي، والغربي بزعامة الولايات المتحدة الأمريكية، برزت أزمات الحرب الباردة؛ فكانت الأزمة الصينية (1945 – 1947)، وأزمة برلين (1948 – 1949)، والأزمة الكورية (1950 – 1953)، وغيرها.[66]

ويمكن أن نقول: إن موضوع إدارة الأزمات أصبح على رأس الموضوعات الحيوية في العالم، منذ أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962،[67] وتكمن أهمية هذا الحدث في تصريح وزير الدفاع الأمريكي في ذلك الوقت، روبرت ماكنمارا، بقوله: «لن يدور الحديث بعد الآن عن الإدارة الاستراتيجية، وإنما ينبغي أن نتحدث عن إدارة الأزمات».[68]

أولاً: ما المقصود بإدارة الأزمات؟

وردت تعريفات كثيرة لإدارة الأزمة، تناولتها الدراسات والبحوث المتخصصة؛ فثمة من يرى أن إدارة الأزمات تعني بالأساس «كيفية التغلب على

الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها».[69] ورأى آخر أن إدارة الأزمات «هي علم وفن في آنٍ واحد؛ فهي علم؛ بمعنى أنها منهج له أصوله وقواعده، وهي فن؛ بمعنى أن ممارستها أصبحت تعتمد على مجموعة من المهارات والقدرات، فضلاً عن الابتكار والإبداع».[70]

وقد عرفها بعض الباحثين بأنها «العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة، من خلال الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة؛ لمنع الأزمات، أو الإعداد للتعامل وإياها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة وللبيئة وللعاملين، مع ضمان العودة إلى الأوضاع الطبيعية في أسرع وقت، وبأقل تكلفة ممكنة، وأخيراً دراسة أسباب الأزمة؛ لاستخلاص النتائج ومنع حدوثها، أو تحسين طرائق التعامل وإياها مستقبلاً، مع محاولة إبراز الفائدة الناتجة منها إلى أقصى حد ممكن».[71]

كما عرِّفت إدارة الأزمة أيضاً بأنها «توقع الأزمة، ومنعها، وتقليل التأثيرات المدمرة الناتجة من حدوثها»؛[72] أو بأنها «العمل على تجنب تحول النزاع إلى صراع شامل بتكلفة مقبولة، لا تتضمن التضحية بمصلحة مهمة أو قيمة جوهرية؛ ويقصد بالنزاع هنا، كل نزاع ينشأ على أي مستوى من مستويات العلاقات الإنسانية، وفي أي مجال من مجالاتها، من العلاقة الأسرية، إلى الأنماط المختلفة من العلاقات الاجتماعية، فإلى العلاقات الدولية».[73]

وقد عرفها آخرون بأنها «العملية الإدارية والعملية الفنية اللتان تقومان على تكافل الجهود وتوظيف الخبرات والمعلومات والإمكانيات المتاحة لرصد المتغيرات،

والتنبؤ بالأزمات قبل حدوثها؛ للعمل على منعها أو الإعداد الجيد المنظم للتعامل وإياها، بأكبر قدر من الفاعلية والكفاءة؛ للحد منها وتحجيم آثارها، ثم استخلاص النتائج والدروس؛ لتلافي السلبيات ومعالجة الآثار المادية والاجتماعية والمعنوية الناجمة عنها، وتحسين الأداء؛ لمنع الوقوع في هذه الأزمات مستقبلاً، ورفع مستوى الأداء داخل الكيان الإداري كله».[74]

وقد عرفها بعض الباحثين غيرهم كذلك، بأنها «عملية إدارة خاصة، من شأنها إنتاج استجابة استراتيجية لمواقف الأزمات، من خلال مجموعة من الإداريين المنتقين مسبقاً، والمدربين تدريباً خاصاً، والذين يستخدمون مهاراتهم، بالإضافة إلى إجراءات خاصة؛ من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى».[75]

إن إدارة الأزمات تهدف إلى حسن توظيف حلقات العملية الإدارية كافة، بما تتضمنه من معارف وقدرات في المجال الأمني؛ لبلوغ أفضل البدائل المتاحة، شرط أن تكون القادرة على حل المشكلات الأمنية المعقدة والمتشابكة، بصورة تقي المجتمع أضرار استفحالها. وتجدر الإشارة إلى أن إدارة الأزمة الأمنية لم تعد مسؤولية جهاز أمني قائم وحده، بل أصبحت مسؤولية كل القطاعات الأمنية مجتمعة، إضافة إلى الوزارات والمؤسسات المختلفة: السياسية والاجتماعية والاقتصادية والإعلامية والعسكرية، وغيرها في الدولة؛ وذلك يمكن تسميته "الاشتراك الأمني"؛ فهو يقتضي أهمية تضافر جهود الجهات المختلفة؛ للتضامن في إطار خطة متكاملة، يتم تنفيذها بالتعاون والتنسيق بين كل المعنيين؛ لمواجهة الأزمة الأمنية.[76]

وقد دأب الكثير من دول العالم على إنشاء هيئات ومؤسسات وطنية؛ للقيام بدور التنسيق بين القطاعات المختلفة في عملية إدارة الأزمات، وإعداد خطط

المواجهة المختلفة للأزمات، ووسائل التخفيف من أضرارها وآثارها، ووضع المعايير القياسية لمثل تلك الخطط على المستوى الوطني، والعمل على توحيد الخطط والعمليات في إدارة الأزمات في القطاعات المختلفة في الدولة، مع إحداث التجانس ما بينها، وتدريب المسؤولين على تنفيذها. ومن المسؤوليات الملقاة على عاتق تلك الجهات أيضاً، مهمة تطوير قدرات المديرين والمسؤولين عن إدارة الأزمات، والتشجيع والدعم في تطبيق أحدث التقنيات والوسائل واستخدامها، من خلال اقتناء التقنيات اللازمة، أو بنائها.[77]

وباستعراض ما سبق، نستخلص بعض العناصر الآتية لإدارة الأزمات:

- هي عملية إدارية فنية خاصة، تقوم على عناصر الإدارة؛ (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة)، لدى المعنيين بها، وتتخذ قبل حدوث الأزمة أو في أثنائها أو بعدها.
- تحتاج هذه العملية إلى تكاتف الجهود وتوظيف الخبرات والإمكانيات المتاحة؛ لرصد المتغيرات والأحداث.
- هي عملية توقع للأزمات المحتملة وتنبؤ بها، وهي تعتمد على دراسة المعلومات وإشارات الإنذار المختلفة.
- تحتاج هذه العملية إلى اتخاذ القرارات الحاسمة في التوقيتات المناسبة؛ لدرء الأزمات ومواجهتها، حالَ حدوثها.
- يديرها مجموعة من الإداريين المتقنين والمدربين تدريباً جيداً، ويتمتعون بمهارات وقدرات، فضلاً عن الابتكار والإبداع.
- يكون الهدف منها تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن، وبأقل تكلفة ممكنة، وأقل وقت ممكن.

لذلك نعرِّف إدارة الأزمات بأنها: عملية إدارية فنية خاصة، تقوم على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ويديرها مجموعة من الإداريين المتقين والمدربين تـدريباً جيداً، ممن يتمتعون بمهارات وقدرات عالية، فضلاً عن الابتكـار والإبـداع في إدارة الأزمات، والمقدرة على توقع الأزمة والتنبؤ بها، ومواجهتها قبل حدوثها وفي أثنائهـا وبعدها، من خلال تكاتف الجهـود وتوظيـف الخـبرات والمعلومـات والإمكانيـات المتاحة، واتخاذ القرارات الرشيدة؛ بهدف تقليل الخسائر إلى أدنى حـد ممكـن، وبأقـل تكلفة ممكنة، وأقل وقت.

ولنجاح إدارة الأزمة لا بد من الرصد والتحليل للعوامل التي قد تـساعد عـلى إدارتها بفاعلية وكفاءة، والتركيز على العوامل التي تعد ذات الصلة المباشرة بموقـف الأزمة، وبمراحل تطورها؛ كالآتي:[78]

- أهمية إدارة الوقت.
- إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات.
- توافر نظم إنذار مبكر.
- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات.
- القدرة على حشد الموارد المتاحة وتعبئتها.
- توافر نظام اتصال يتسم بالكفاءة والفاعلية.

ومن المهم الإشارة إلى أن إدارة الأزمات الأمنية تتعامل وجذور الأزمة، لا نتائجها فحسب.

ثانياً: مفهوم الإدارة بالأزمات

تُعرَّف الإدارة بالأزمات بأنها «أسلوب يلجأ إليه طرف في علاقة ما، إذا اعتقد بأن له مصلحة ما، في تغيير الوضع الراهن لهذه العلاقة، وهي تُمثِّل بافتعال أزمات أخرى طارئة لتغطية أزمات قائمة؛ بهدف تحويل الرأي العام، والسيطرة على الآخرين، وإقناعهم بالابتزاز».[79]

وبعض الكتّاب يرى أنها «فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع في نشاط من النشاطات، أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع؛ بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع لمصلحة مدبره».[80]

ويرى بعضهم الآخر أن الإدارة بالأزمات «هي خلق أزمة معينة، قد تكون حقيقية، وقد تكون وهمية؛ وهي تهدف إما إلى تهيئة البيئات: المحلية أو الإقليمية أو الدولية لموضوع آخر يمكن أن يغطي على الأزمة القائمة، أو القيام بإثارة هذه الأزمة المفتعلة؛ بهدف تغيير مسار الأحداث في اتجاه آخر؛ لكي ينسى الآخرون الأزمة القائمة؛ أي بصرف الانتباه عنها».[81]

ويطلق بعض الباحثين على الإدارة بالأزمات «علم صناعة الأزمة للتحكم والسيطرة على الآخرين، والأزمة المصنوعة لها مواصفات حتى تبدو حقيقية، وحتى تؤتي ثمارها»؛[82] ومن أهم مواصفاتها: الإعداد والتجهيز المبكران لها، وتهيئة مسرح الأزمات، وتوزيع الأدوار والمهمات على قوى صنع الأزمة، واختيار التوقيت المناسب لتفجيرها، وإيجاد المسوغ والذريعة لهذا التفجير.

ومن الملاحظ أن هناك فرقاً قائماً وكبيراً بين كل من إدارة الأزمة والإدارة بالأزمات؛ فإدارة الأزمات هي كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية

والإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، على حين أن الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها من عدم؛ بوصفها وسيلة للتغطية والتمويه على المشكلات القائمة بالفعل.[83]

والواقع أن أسلوب الإدارة بالأزمات، يقابله أسلوب آخر من الطرف المقابل، وهو إدارة الأزمات؛ إذ إن هذا الموقف المتأزم الذي خلقه الطرف الأول يقتضي قيام الخصم بتكثيف جميع إمكانياته وتسخير كل قواه؛ للخروج من هذه الأزمة بمكاسب أو بأقل الخسائر،[84] وقد تنجح الإدارة بالأزمات وتخفق إدارة الأزمة أو قد يحدث العكس، أو قد يخسر الطرفان، وأحياناً قد يكسب الجميع.

ثالثاً: مراحل إدارة الأزمات

إن مراحل إدارة الأزمات ترتبط بالتغيرات التي تطرأ على الأزمة ذاتها؛ ومن ثم فإن هذه المراحل تختلف بحسب نوع الأزمة وتطور حركتها. ويرى بعض الباحثين أن إدارة الأزمات تمر بأربع مراحل؛ هي: التلطيف أو التخفيف من حدة الأزمة، والاستعداد والتحضير، والمواجهة، وإعادة التوازن،[85] أو هي: المرحلة التحذيرية، ومرحلة نشوء الأزمة، ومرحلة انفجار الأزمة، ومرحلة انحسار الأزمة.[86]

بينما يرى آخرون أن إدارة الأزمة تمر بخمس مراحل؛ هي: اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار والحد منها، واستعادة النشاط، والتعلم.[87] على حين أن بعض الكتّاب يرى أن إدارة الأزمات تمر بست مراحل، هي: تجنب الأزمة، والإعداد لإدارة الأزمة، والاعتراف بوجود أزمة، واحتواء الأزمة، وتسوية الأزمة، والاستفادة من الأزمة.[88]

وإن اختلف الباحثون بعض الشيء في تقسيم إدارة الأزمات، فإنهم لا يختلفون على أن هناك ثلاث مراحل أساسية لإدارة الأزمة، نتناولها بشيء من الإيجاز؛ كما يأتي:

1. مرحلة ما قبل الأزمة

وهي المرحلة التي تسبق نشوء الأزمة، وتنذر بوقوعها، ويُحدَّد وفق اتجاهاتها، وتحليل بياناتها، التنبؤ بحدوث الأزمة؛ ولذا يطلق كثير من الباحثين اصطلاح "التنبؤ بالأزمة"؛ بوصفه تعبيراً مرادفاً لمرحلة ما قبل الأزمة. ويطلق على إدارة الأزمة في هذه المرحلة "الإدارة المبادرة"؛ نظراً إلى أنها تتضمن اكتشاف إشارات الإنذار، والوقاية أو المنع؛ كالآتي:[89]

- **اكتشاف إشارات الإنذار:** عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوعها.[90] وقد لاحظ الباحثون في هذا المجال أن لإشارات الإنذار المبكر أثراً مكروراً ومُلحاً قبل حدوث الأزمة بوقت طويل؛ فلو كان هناك نظام للكشف عن إشارات الإنذار المبكر لاستطاعت المنظمات الإعداد لمواجهة الأزمة المتوقعة قبل حدوثها بوقت كافٍ.[91]

- **الاستعداد والوقاية:** تتضمن هذه المرحلة بذل أقصى ما يمكن بذله من المعنيين؛ لتجنب وقوع الأزمات، والاستعداد بشكل أفضل لمواجهتها حالَ وقوعها؛[92] ولذا يجب أن يتوافر لدى الإدارة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات ومحاولة منع وقوعها؛[93] إذ لا توجد طريقة واحدة تستخدم لمنع وقوع الأزمات، ولكن يمكن أن تحتوى قبل وقوعها أو يمنع امتدادها وانتشارها إلى مواقع أخرى، تبعاً لظروف كل أزمة؛ أي لا يمكن منع الأزمات كافة.

2. مرحلة التعامل والأزمة

تمثل هذه المرحلة المحور الأساسي لإدارة الأزمة والتعامل وإياها؛ حيث تبدأ من خلال تنفيذ الخطط الموضوعة مستقبلاً، وتحديد الأدوار والاختصاصات والواجبات، والاستعداد للتعامل الجيد والحدث الذي وقع بالفعل، كما أن هذه المرحلة تتطلب كفاءات ومهارات عالية لفريق العمل؛ بما يكسبهم القدرة الفائقة للتعامل والمواقف المفاجئة والطارئة. وتعد هذه المرحلة هي الاختبار الفعلي لمرحلة ما قبل الأزمة بعناصرها المختلفة؛ أي إنه كلما كان التحضير والإعداد للحدث الأمني مؤسسين على قواعد موضوعية وثابتة، كان التعامل والموقف المتأزم إيجابياً ومحققاً النتائج المثلى.[94]

وتحمل إدارة الأزمة في هذه المرحلة "طابع رد الفعل"؛ حيث يتم تنفيذ النشاطات التي تشملها بعد أن تقع الأزمة، ويحدث فيها احتواء الأضرار أو الحد منها واستعادة النشاط.[95] وفي هذه المرحلة يتدخل القائمون على إدارة الأزمات بالآليات المختلفة المتاحة؛ للسيطرة على أسباب انتشار الأزمة، والحد من آثارها المتصاعدة، وتقويض جهود المحرضين عليها.[96]

ويتم في هذه المرحلة، احتواء الأضرار الناتجة من الأزمة وعلاجها؛ لتقليل الخسائر إلى أقصى حد ممكن؛ فمن المستحيل منع وقوع الأزمة مادامت الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية للنظم كافة،[97] ولكنه بالإمكان التهيؤ لها؛ ومن ثم احتواء أضرارها ومنع انتشارها إلى مواقع أخرى. ولا شك في أن الفعالية والكفاءة لهذه المرحلة تعتمدان إلى حد كبير على المرحلة السابقة لها، وهي التي تم فيها الاستعداد والتحضير لمواجهة الأزمة.[98] ولتحسين قدرة أداء الإدارة في هذه المرحلة، يجب الحصول على المعلومات

اللازمة عن الأزمة، وتحديث القرارات في مجال احتواء الأضرار، وتنفيذ هذا الأسلوب بصورة جيدة، والتدريب عليه، وتخصيص الموارد لذلك.[99]

3. مرحلة ما بعد الأزمة

يجب أن يتوافر لدى الأجهزة الأمنية خطط قصيرة الأجل وطويلة الأجل؛ لإعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل الأزمة، واستعادة مستويات النشاط، وتمثل هذه المرحلة عملية ترميم ما حدث، ولا بد من تحقيق بعض العوامل والمؤثرات الأساسية في هذه المرحلة؛ وهي: الرغبة في إعادة التوازن والحرص عليه، والمعرفة بما ينبغي تحقيقه في مرحلة إعادة التوازن، والقدرة على إنجاز فعاليات مرحلة إعادة التوازن، وهذا كله جانب يوجب قدرات فنية وإدارية، وإمكانيات كبيرة، ودعماً مالياً.[100]

وفي هذه المرحلة أيضاً يجب على فريق إدارة الأزمة، أن يبدأ فوراً عملية التحليل والاستنتاج والتنبؤ، والعرض والتقسيم لبدائل القرار والسيناريوهات التي سبق إعدادها، وتحديد ما قد تحتاج إليه من إضافات أو تعديلات؛ نتيجة تطورات الأحداث؛ لاحتواء الأزمة ومنع تصاعدها ووصولها درجة الانفجار.[101]

وتشتمل هذه المرحلة الختامية، على العملية التقويمية للأزمة ومراحل التعامل وإياها؛ بهدف الاستفادة قدر الإمكان من تلك الدروس، ومعالجتها في الأحداث التي قد تليها.[102]

يطلق على هذه المرحلة مرحلة "التعلم"؛ وهي التي يتم فيها التعلم من الدروس المهمة والخبرات السابقة والأزمات المشابهة، وفيها يجب أيضاً تقويم كل ما حدث، وتحديد المشكلات التي تم اكتشافها، ومعرفة مدى فعالية خطط المواجهة والمنع واستعادة النشاط، والفعالية والكفاءة لدى أعضاء فريق إدارة الأزمات؛ لتطوير الخطط

الأمنية الموضوعة، ووضع الاستراتيجيات المناسبة، وزيادة الوعي لمواجهة الأزمات مستقبلاً، وتلافي نواحي الضعف والقصور، والاستفادة من الإيجابيات وتطويرها.[103]

وتعد مرحلة ما بعد الأزمة بمنزلة المرآة التي تعكس وجه الحقيقة؛ لتوضيح الإيجابيات والسلبيات للمرحلتين السابقتين. ومن المؤسف أن بعض الناس لا يهتم بهذه المرحلة؛ حيث يسود اعتقاد خاطئ بأن ذلك يعني فتح الجراح، والحقيقة أنه لا بد من الدراسة والمقارنة للمعطيات، ووضع الاقتراحات والإجراءات اللازمة للاستعداد لمثل هذه الأزمات.

ومن الملاحظ أن مراحل إدارة الأزمات ليست بينها حدود فاصلة بشكل قاطع، بل هي تتشابك وتتداخل بشكل كبير.[104]

رابعاً: أساليب إدارة الأزمة

تتعدد أساليب مواجهة الأزمة، ويختلف أسلوب التعامل وإياها باختلاف المواقف، واختلاف السياسة والإمكانيات، وكذلك ظروف كل أزمة وحدها.[105]

وتقوم الأجهزة الأمنية في أثناء إدارة أزمة تواجهها، باستخدام أدوات المساومة المختلفة تجاه هذه الأزمة، على نحو يعزز موقفها ويضعف سياسة الخصم، أو يقلل – على الأقل – الخسائر المترتبة عليها إلى أدنى حد ممكن. وهناك أساليب عامة للتعامل والأزمة؛ نذكر منها:

1. الأسلوب الإكراهي

يعتمد هذا الأسلوب على استخدام القوة لإجبار الخصم على التراجع عن موقفه، ويتضمن عدم الرضوخ لمطالب الخصوم، أياً كان حجم التهديد الذي

يمثلونه، ويعتمد على قدرة المنظمة أو الأجهزة الأمنية على تحمل الخسائر، وإيقاع العقاب على عناصر تنفيذ الأزمة، ممن يمكن القبض عليهم من المخططين، وكل من لهم علاقة بها.[106]

وهناك أسلوبان للإكراه؛ هما: الأسلوب القولي، والأسلوب الفعلي.[107] ويتم استخدام الأسلوب القولي من خلال التهديد الواضح، وهو الذي يحدد الحد الأقصى للمصداقية، ولكن يعيبه أنه لا يتمتع بمرونة؛ لأنه يضع أمام المهدِّد التزاماً بتنفيذ تهديده. وهناك أيضاً التهديد المناهض، وهو الذي يضمن حرية الحركة في اختيار البدائل المتاحة، ولكنه يقلل من المصداقية؛ أي التهديد الذي يتمتع بنوع من المرونة، ويعطي للمهدد بدائل عدة، لا بد من الالتزام بأحدها، وإلا فستكون العواقب وخيمة.

أما استخدام السلوك الفعلي، فيعني عملية تصعيد فعلية للضغط على الخصم؛ مثل توجيه أعمال شبه عسكرية أو تنفيذ عمليات خاصة. وللأسلوب الفعلي أشكال وإجراءات متعددة، وهو يُنهي الأزمة بأسرع وقت ممكن، من دون إطالة في زمنها، إلا أنه لا يمثل أفضل الأساليب؛ نظراً إلى فداحة آثاره في كثير من الأزمات، وخاصة الخسائر في الأرواح؛ ولذا لا تلجأ إليه أجهزة الأمن، إلا عندما تتعثر الإجراءات، ويصبح هو الحل الأوحد لفض الأزمة وإنهائها، وأحياناً يكون هو الخيار الوحيد المناسب لإنهاء الأزمة، مهما كانت طبيعتها، من دون النظر إلى الإيجابيات والسلبيات.[108]

ومثال السلوك الفعلي، الأزمة التي حدثت في الأول من أيلول/ سبتمبر عام 2004، عندما قامت مجموعة من المتمردين الشيشان باحتجاز حوالي 2000 طالب

وطالبة، تتراوح أعمارهم ما بين السابعة والثامنة عشرة، في مدرسة بيسلان بجنوب روسيا، وانتهت الأزمة - على نحو مفجع – باقتحام قوات الأمن الروسية المدرسة.[109]

2. الأسلوب التساومي التوفيقي

يمثل الأسلوب التساومي التوفيقي مجموعة من التحركات أو التصريحات أو الأفعال التي يقوم بها أحد أطراف الأزمة أو كلهم؛ للسعي للتوفيق بين مصالحهم من خلال إيجاد الحل المناسب عبر التنازلات المتبادلة؛ بهدف تحقيق معالجة سلمية وتسوية مُرضية للجميع؛ ومن ثم إنهاء الأزمة.[110]

ويعتمد هذا الأسلوب على التفاوض أساساً لحل الأزمة؛ حيث يبدأ كل من طرفي التفاوض بموقف متشدد لا يبرحه، ثم يتنازلان تدريجياً حتى يصل كل منهما إلى ما يأمل فيه كل طرف، بحيث لا يستطيع أي منهما تقديم تنازلات أكثر مما حصل،[111] فهي إذن عملية حلول وسطى أو عملية توفيقية.

والمثال على هذا الأسلوب، ما انتهت إليه الأزمة التي نشبت أواخر عام 1991، بين الدول الغربية (الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وفرنسا، تحديداً)، أولاً، والجماهيرية الليبية ثانياً؛ بسبب مطالبة هذه الدول ليبيا بتسليم اثنين من مواطنيها المتهمين بتفجير الطائرة الأمريكية فوق بلدة لوكربي باسكتلندا عام 1989؛[112] حيث تنازلت ليبيا، وقامت بتسليم المواطنين، مقابل حصولها من تلك الدول على تعهد برفع العقوبات عنها.

3. أسلوب التساوم الإقناعي

هو أسلوب الجمع بين أدوات الضغط الإكراهي، وأدوات الضغط التوفيقي، فقد ثبت أن الجمع بين استخدام الضغط والتوفيق، بشكل متناسق يحقق في النهاية

تسوية مقبولة لكل واحد من الطرفين، فالاقتصار على الضغوط الإكراهية المتصاعدة، يعني تصعيد أساليب الضغط الإكراهي؛ ومن ثم فقد يؤدي إلى كارثة، وكذلك فإن الأسلوب العكسي القائم على استخدام أدوات التوفيق غير مضمون النتائج.[113]

ويمكن أن نقول: إن متخذ القرار تواجهه دائماً مشكلة في إدارة الأزمة، وهي: كيف يبدو حازماً ومرناً في آنٍ واحد؟ إن هذا هو ما يطلق عليه "فن إدارة الأزمات".[114]

إن الاقتصار على استخدام أسلوب واحد لإدارة الأزمة لا يحقق الأهداف المرجوة؛ حيث إن استخدام الأسلوب الإكراهي وحده، قد يؤدي إلى قيام الطرف الآخر بالتعنت؛ فيؤدي هذا إلى تصعيد الأزمة، كما أن اتباع أسلوب التساوم التوفيقي وحده قد يؤدي إلى تقديم سلسلة من التنازلات التي قد تصل إلى حد الإضرار بمصالح الدولة؛ ولذلك كان على قائد فريق الأزمات أن يتعامل وإدارة الأزمة، بالجمع بين الأسلوبين بشكل متناسق.[115]

مما سبق يتضح أن هذا الأسلوب يختلف عن الأسلوب التساومي التوفيقي، من حيث إن الأخير يهدف إلى حل الأزمة من خلال تقديم التنازلات من الطرفين، وقد تؤدي هذه التنازلات إلى حصول الجانب العدائي على بعض المكاسب التي قد تضر بمصلحة الدولة أولاً، كما يهتم الأسلوب التوفيقي – ثانياً – بالتدخل بالقوة أو إكراه الطرف الآخر، إذا لم يرضخ للإقناع والحلول المطروحة أمامه.

ولا تُقصَر مواجهة الأزمات والتعامل وإياها على هذه الأساليب فحسب، بل ذكرت على سبيل المثال، كما أنه ليس بالضرورة أن يكون لكل أزمة أسلوب محدد

لمواجهتها، وإنما يتحكم في ذلك ظروف كل أزمة؛ فقد يتم اتخاذ الأساليب بالتدرج؛ لمواجهة أزمة معينة وتبدأ بالأسلوب الإقناعي وتنتهي بالتوفيق أو العكس، أما النقطة الجوهرية هنا فترجع في النهاية إلى طبيعة كل أزمة وحدها، والأوضاع المحيطة بها.

وهنا يثار مفهوم الإدارة الرشيدة؛ وهو الذي يعني أن كل طرف في الأزمة يحرص على تحقيق مكاسبه، من خلال استخدام الأدوات الإكراهية الضاغطة استخداماً مرناً، يكفل عدم تحول الضغط إلى كارثة، مع الاستخدام المتزامن للتحركات التوفيقية التي تساعد على التوصل إلى تسوية للأزمة، مع مراعاة ألا تأتي هذه التحركات التوفيقية بخسارة جوهرية لمصالح الدولة، فهذه التوليفة المثالية من الأهداف، هي المعيار الحقيقي لنجاح إدارة الأزمة وأنها كانت رشيدة.[116]

خامساً: مستويات إدارة الأزمة

تتعدد مستويات إدارة الأزمات؛ وفقاً لحجم الأزمة وأبعادها، ويتبع هذا التعدد بطبيعة الحال اختلاف المستويات التي تتعامل والأزمة؛ وهي كالآتي:

1. المستوى الرئاسي لإدارة الأزمة

وهو المستوى الذي يتولى وضع الاستراتيجية العامة للدولة، وتحديد سياستها الحالية وسياستها المستقبلية، وهو المسؤول الأول عن النتائج التي تخلفها الأزمات الطارئة؛ بوصفه المخطط الأول للاستراتيجية العامة.[117] وعادة ما يتدخل هذا المستوى في الأزمات التي ترتبط بعلاقات خارجية بدولة أخرى أو أكثر، ويؤثر فيها؛[118] ومن أمثلة الأزمة في هذا المستوى: الأزمات الدولية، والحروب، والكوارث القومية الكبرى، ويكون القائد هنا رئيس الدولة، أو رئيس الحكومة في الدولة.

2. المستوى الوطني لإدارة الأزمة

هو المستوى الذي يتعامل والأحداث التي تهدد الأمن الوطني؛ أي الأزمات التي لها انعكاس على المصالح الحيوية للدولة، وقد تكون مصادر الخطر في هذا المستوى داخلية، وقد تكون خارجية؛ تهدف إلى زعزعة الأمن والاستقرار في الدولة، ويتولى القيادة هنا، قياداتُ الأجهزة المعنية بالأزمة ورؤساؤها؛ مثل: الوزراء أو المحافظين أو من ينوب عنهم.[119] ومن الواضح أن الأزمات هنا لها انعكاساتها على الدولة؛ بوصفها كلاً واحداً، من حيث آثارها المختلفة المترتبة عليها؛ ومن ثم تستنفر إمكانيات الدولة كلها، على المستوى القومي؛ لحسمها.

3. المستوى المحلي لإدارة الأزمة

وهو أقل مستويات الأزمة خطورة؛ لأنه يكون في الأزمة التي تُحدَّد مكانياً بمنطقة محددة (يُحصَر في أحد أقاليم الدولة، أو إحدى منشآتها العامة والخاصة)، ولا تحتاج الأزمة هنا، إلا إلى مجموعة عملية لإدارتها.[120] كما أن معالجتها يمكن أن تتم بالإمكانيات المتاحة في هذا الإقليم، وتحل في نطاق السلطة المحلية، وقد تعالج في نطاق محدد لو مست منشأة معينة،[121] ويكون القائد هنا على مستوى وزير، أو وكيل وزارة، أو وكيل مساعد، أو قائد شرطة، أو قائد قطاع.

وينبغي للجهة المعنية بدولة ما، وهي الخاصة بإدارة الأزمات، أن تقوم بوضع استراتيجية مناسبة لمواجهة الأزمات، وأن توضح هذه الاستراتيجية فرق إدارة الأزمات على المستويات الأمنية المختلفة، وواجباتها ومهماتها وأماكن إدارتها للأزمة؛ بالنظر إلى نوع الأزمة وأهمية تأثيرها، سواء على الصعيد الداخلي أو على الصعيد الخارجي، وأن تكون هذه الاستراتيجية ثابتة الأسس والقواعد؛ حيث يعمل بها خلال مراحل الأزمات التي تم ذكرها سابقاً.

وقد تظهر الأزمة الأمنية أخيراً؛ نتيجة غياب التخطيط والإعداد المسبق، أو نتيجة عدم اتخاذ القرارات الرشيدة، وغير ذلك من الأسباب التي قد تخرج على سيطرة الإدارة؛ الأمر الذي يتطلب ضرورة الاهتمام بالمنظور الإداري للأزمات: (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة)، بالشكل الذي قد يساعد على مواجهة الأزمة الأمنية، وإدارتها بالأساليب الحديثة، وهذا ما سنتناوله في الفصل الآتي.

الفصل الثاني

دور التخطيط والتنظيم
في مواجهة الأزمات الأمنية

تلعب العملية الإدارية دوراً مهـماً في مجـال الأزمـات الأمنيـة؛ يُجـلَّى بعناصرهـا الأساسية: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وهذا الفصل مخصص لتنـاول دور التخطيط ودور التنظيم، أما التوجيه والرقابة فسيتم تناولهما في الفصل اللاحق.

بداية يمكننا أن نقول: إن أجهـزة الأمـن تقـوم بالإعـداد والاسـتعداد؛ لمواجهـة الأزمات المحتملة، من خلال التخطيط الجيد المبني على التنبـؤ بالمخـاطر والتهديـدات الأمنية، ووضع أولويات لهذه المخاطر، ويمكن تصوير ذلك من خـلال وضـع خطـط أمنية كفيلة بمواجهة الأزمة ومنع حدوثها، وفي حال حدوثها يجب تطبيق هذه الخطط؛ للحد من تأثير الأزمة والسيطرة عليها.

ويعد التنظيم وسيلة المنظمة الأمنية؛ لتعبئة الموارد وتوجيهها لتنفيذ الخطط والبرامج؛ ومن ثم تحقيق الأهداف؛ ولذلك كان لا بد من وضع كـل الـنظم الفرعيـة للمنظمـة الأمنية، في توافق تام وتنسيق كامل؛ لتحقيق الكفاءة والفاعلية والإنتاجيـة، وتحقيـق الأهداف، وهذه المسؤولية هي مسؤولية القيادة، والقيادة التي تخفـق في تنظـيم إدارة المنظمة الأمنية بطريقة جيدة، وباستعمال طريقة النظم أساساً؛ لتنظيم جهـود المنظمـة الأمنية، لا تحقق إلا القليل من النجاح في تحقيق أهداف المنظمة.[1]

ولبيان دورَي التخطيط والتنظيم في إدارة الأزمـات الأمنيـة، سـنفرد لكـل مـنهما مبحثاً مستقلاً.

دور التخطيط في مواجهة الأزمات الأمنية

تعد عملية التخطيط من أهم عناصر العملية الإدارية المشهود لها بالفاعلية؛ لمواجهة الأزمات الأمنية، من خلال اتِّباع أسلوب منظم، واستغلال كل الطاقات البشرية، والموارد والإمكانيات المادية المتاحة؛ بما يكفل توفير الأمن والاستقرار.

ويُعرَّف التخطيط بوجه عام بأنه «مجموعة الترتيبات اللازمة لمواجهة المستقبل، بخطط منظمة؛ لتحقيق الأهداف في أقصر وقت، وبأقل جهد ونفقة ممكنين»،[2] وقد عرِّف أيضاً بأنه «العملية العلمية التي تمكننا من تحديد الأهداف المستقبلية بشكل أدق، إلى جانب رسم الخطوات التي تتيح بلوغ هذه الأهداف وتنسيقها، باستخدام أفضل الأساليب والأدوات، في ظل الإمكانيات المتاحة، وعلى ضوء الظروف المحيطة».[3]

ومهما تعددت تعريفات الباحثين لماهية التخطيط، فإنها تشترك في مضمونها الذي لا يخرج على كونه الاستعداد لمواجهة المستقبل، بناء على تنبؤ (تحسُّب) لجميع الاحتمالات التي يمكنها أن تحدث، بدلاً من أن تترك الأمور لتسيرها الارتجالية والعشوائية.[4]

أما التخطيط في مجال إدارة العمليات، فهو «التنبؤ المدروس القائم على أساس معلومات وبيانات عن تقويم الماضي والواقع الحاضر؛ بهدف تحقيق أهداف المنظمة، من خلال الموازنة بين الاحتياجات وبين الإمكانيات، وبواسطة التنظيم المحدد لذلك».[5]

لقد أصبح التخطيط ضرورة ملحة، وعنصراً لا غنى عنه في العمليات الأمنية، بل أصبح له مكان الصدارة في العملية الإدارية والعملية الأمنية؛ فلم تعد العشوائية تصلح

أساساً لجهاز الأمن، بل إن التنبؤ بالأحداث ووأدها في مهدها أفضل من انتظار وقوعها والتعامل وإياها.[6]

وسيتم تناول دور التخطيط في مواجهة الأزمات الأمنية، من خلال العناصر الآتية: التخطيط والأزمات، والتنبؤ بالأزمات، وخطة إدارة الأزمات، وسيناريو إدارة الأزمات، واتخاذ القرار في إدارة الأزمات.

أولاً: التخطيط والأزمات

1. التخطيط في إدارة الأزمات الأمنية

يُقصد بالتخطيط في مجال الأزمات «جمع الحقائق والمعلومات التي تساعد على وضع مجموعة أو سلسلة من الإجراءات الأمنية التي تؤدي إلى الخروج من الأزمة بأقل الخسائر»،[7] وتشكل مرحلة ما قبل الأزمة الإجراءات الوقائية؛ لمنع وقوع الحدث، وهي مرحلة تبدأ بالتفكير الذي يسبق القيام بأي عمل، وتنتهي باتجاه القرارات، بما يجب عمله وطريقة الأداء، ووقت التنفيذ، وهو يقوم بشكل كبير على التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له.[8]

وقد عرف بعض الباحثين التخطيط لإدارة الأزمة بأنه «عملية تفكير تتضمن وضع مجموعة من الإجراءات والسياسات الإدارية ونظم التنفيذ، توفر القدرة والسلطة لإدارة الأزمة أو الكارثة».[9]

وقال بعضهم الآخر: إن عملية التخطيط لإدارة الأزمات الأمنية، هي «تلك العملية المنظمة المستمرة؛ وهي التي تهدف إلى تحقيق الكفاءة القصوى الممكنة، في توجيه الإمكانيات والموارد المتاحة؛ للتعامل الفعال والأزمات الأمنية المحتملة،

ومواجهتها في جميع مراحلها، مع الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها؛ أي التي قد تصاحب الأزمة، والتخفيف من آثارها».[10]

فالتخطيط يعني التصور الدقيق للواقع والمستقبل، إضافة إلى توقع الأحداث التي من الممكن أن تترافق وذلك الواقع، والإعداد للطوارئ، انتهاءً برسم التصورات (السيناريوهات).[11]

ويعد التخطيط بمنزلة الإطار العام الذي يتم في نطاقه التعامل والأزمات؛ وهو ما يعني التحديد المسبق لما يجب عمله، وكيفية القيام به، ومعرفة متى ينبغي القيام به، ومن الذي سيقوم به؛ ومن هنا فإنه يكون عادة مرتبطاً بحقائق الأزمة، وبتصورات الأوضاع المستقبلية لها، وتوقع الأحداث، والإعداد للطوارئ، ورسم سيناريو بتتابعات النشاطات والأعمال الكفيلة بمعالجة الأزمات بأكبر قدر ممكن من الفعالية.[12]

فهو – إذن – التنبؤ بالأزمات المحتملة، وموقف أطراف الأزمة المباشرين وغير المباشرين والظروف المحيطة بها، والإعداد الجيد لمواجهتها، مع مراعاة ردود الأفعال المحتملة من جميع الأطراف، ومدى تأثيرها في مستوى النجاح في إدارة الأزمة، وتجنب آثارها.[13]

ويعد التخطيط إجراءً مسبقاً لإدارة الأزمة الأمنية، يمكنه أن يساعد على إزالة عنصر المفاجأة والمخاطرة وعدم التأكد من موقف معين، ويتيح لفريق إدارة الأزمات أن يكون أكثر تحكماً في الأزمات المختلفة وسيطرة عليها، بالاستعداد والتأهب والتجهيز مسبقاً للأزمة.

2. أهمية التخطيط في مجال إدارة الأزمات الأمنية

إن عملية التخطيط تعد أساس العملية الإدارية، الذي ترتكز عليه الوظائف الأخرى؛ فمن الصعب القيام بعناصر العملية الأخرى: (التنظيم والتوجيه والرقابة)؛ ومن ثم تحقيق الأهداف المرسومة، من دون وجود التخطيط الذي يوضح الإطار العام، والخطوات التي تبين كيفية بلوغ الأهداف؛[14] ولذا فإنه من دون عملية التخطيط لن تكون هناك إدارة جيدة للأزمة الأمنية؛ فينعكس هذا – من ثم – على الوضع الأمني في المجتمع؛ فالتخطيط يساعد على إدارة الأزمة الأمنية المتوقعة، وتُمثِّل أهميته بالآتي:[15]

1. احتمال العمل على منع حدوث الأزمة.
2. تلافي عنصر المفاجأة التي قد تصاحب الأزمة.
3. إتاحة القدرة لفريق إدارة الأزمة على رد الفعل المنظم، والاستجابة الفعالة لمواجهتها، بكفاءة وفعالية كبيرتين.
4. رفع كفاءة الأجهزة الأمنية؛ لمواجهة الأزمات المختلفة حالَ حدوثها.
5. تحقيق النتائج المثلى في أثناء مواجهة الأزمات في ظل الظروف المحيطة المتغيرة.
6. الاستثمار الأمثل للوقت والسرعة، في التعامل إزاء الأزمة.
7. الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة.
8. القدرة على تحديد المخاطرة والتهديدات الأمنية المحتملة.
9. التقليل من آثار الأزمة، والحد من خسائرها.
10. العمل على سرعة إعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه.
11. تحقيق الاستعداد الدائم للأجهزة الأمنية، بالتنسيق مع الجهات المعنية، وتحديد الواجبات والأدوار.

3. أهداف التخطيط لمواجهة الأزمات

إن الهدف الأول للتخطيط لمواجهة موقف تصبح فيه المنظمة فجأة في دائرة الضوء نتيجة لوقوع أزمة، هو أن تجتاز المنظمة الدقائق أو الساعات الأولى بسلام، أو ربما اليوم الأول أو اليوم الثاني لوقوع الأزمة إذا استمرت؛ لأن الأخطاء والمعلومات المضللة وظاهرة الفوضى، أمور تسود خلال هذا الإطار الزمني. وفي الحقيقة، فإن أكثر الجهود التي تبذل في مجال الاتصالات بعد هذا الإطار، ينصب غالباً على التصحيح والمعالجة لتلك الأخطاء، وسوء الفهم الذي نشأ عند بداية الأزمة.[16]

وقد حدد الباحثون في هذا المجال الكثير من الأهداف؛ لعل من أهمها:

1. تجنب المفاجأة المصاحبة للأزمة، بالمتابعة المستمرة والملاحظة الدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة، واكتشاف إشارات الإنذار المبكر؛ لضمان إيصالها إلى متخذي القرار.

2. القدرة على التنبؤ بوضع قائمة بالتهديدات والمخاطر الأمنية المحتملة، وتقويمها، ووضع أولويات لها، بحسب أهميتها، ومدى تهديدها أمن المجتمع.

3. حسن استغلال الوقت المتاح لمواجهة الأزمة، بتقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرار المناسب؛ لمحاولة منع الأزمة أو الاستعداد لمواجهتها.

4. وضع أسس وقواعد وخطط، تقضي على التصرف بارتجالية وعشوائية، وبالتخبط والانفعال؛ لأن هذه الأمور تصاحب الأزمات عادة.

5. الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة، وتهيئتها وتسخيرها للتعامل والأزمة.

6. القدرة على التعامل والأزمة بالمبادرة، لا برد الفعل.[17]

7. التنسيق بين الأجهزة المعنية بمواجهة الأزمة، بتحديد الأدوار والواجبات، كلّ جهاز منها ضمن مسؤوليته واختصاصه.

8. إعداد خطط أمنية؛ لمواجهة الأزمات والتدريب عليها، من خلال عمل سيناريوهات لما يمكن أن يحدث.

ولذلك فإن التخطيط للأزمات؛ يهدف إلى توفير وسائل الحماية اللازمة؛ للتقليل من احتمالات حدوث الأزمات، وإعطاء رد فعل تنظيمي مناسب، حالَ الإخفاق في منع الأزمة، وضمان استمرار الأعمال، خلال مرحلة مواجهة الأزمة واستعادة النشاط.[18]

4. مبادئ التخطيط لمواجهة الأزمة

لكي تتم مواجهة الأزمات بالشكل الفعال، لا بد من أن تستند عملية التخطيط لإدارة الأزمات الأمنية إلى المبادئ الآتية:[19]

1. **العلمية**: بمعنى أن يستند التخطيط إلى أساس علمي مبني على الخبرات العلمية، واستخدام الأساليب العلمية الحديثة.

2. **المركزية**: بمعنى مركزية التخطيط لا مركزية التنفيذ؛ أي أن يكون هناك رئيس واحد ومساعدون له، وهناك جهات منفذة فور حدوث الأزمة.

3. **الإلزامية**: بمعنى التزام المنفذين تطبيق بنود الخطة المرسومة لمواجهة الأزمة، بحيث يكون أي شخص وأي جهة ملمَين بأدوارهما وواجباتهما.

4. **المرونة والاحتمالات**: بمعنى أن تكون الخطة مرنة، يسمح بتكيفها واستخدام البدائل المحددة بها؛ تبعاً للظروف الطارئة؛ أي أن تبنى على الاحتمالات.

5. **الواقعية**: أي أن تكون خطة مواجهة الأزمة ملائمة للواقع وقابلة للتنفيذ، في ظل الإمكانيات والموارد المتوافرة.

6. **المشاركة**: بمعنى مشاركة الرؤساء والمديرين والخبراء والمنفذين، في وضع الخطة لضمان شمولها ودقتها.

7. **الاستمرارية والتوقيت**: أي ضرورة أن يكون التخطيط مستمراً لا عارضاً في ظروف معينة.

والتخطيط الناجح لا بد من أن يكون له هدف محدد الوقت؛ ولذلك فإن التخطيط يقسم إلى أقسام رئيسية عدة،[20] يختلف كل منها عن الآخر، من حيث المدة، والموضوع المراد التخطيط له (الهدف).

5. أسس التخطيط لإدارة الأزمات الأمنية

هناك أسس يجب على القائمين بعملية التخطيط لإدارة الأزمات الأمنية مراعاتها؛ وهي:[21]

1. تحديد هدف الخطة.
2. جمع البيانات والمعلومات اللازمة لمواجهة الأزمة، وتحليلها.
3. حصر الإمكانيات والموارد المتاحة، داخل الجهاز الأمني والجهات المعنية الأخرى.
4. رصد الوقت المتاح للتعامل والأزمة.
5. تحديد طبيعة المخاطر والتهديدات المحتملة المؤثرة في الأمن.
6. مراعاة ظروف المجتمع والعادات والتقاليد والأعراف والثقافات في المجتمع.

7. مدى اتفاق الخطة المرسومة مع السياسة العامة للدولة.

8. توافر الخبرات ووجود المختصين لإدارة الأزمة.

9. مشاركة جميع المعنيين في تنفيذ الخطة وموافقتهم.

ولتخطيط أسلوب مواجهة الأزمات، لا بد من الإجابة على الأسئلة الآتية: ماذا يحدث عندما تقع الأزمة؟ وما ردود الجهاز الأمني الذي تنتمي إليه والعاملين فيه والجمهور؟ وما الخطوات التي يجب اتّباعها؟

وبعد الإجابة على تلك التساؤلات، يتم وضع الأسلوب الأمثل لمواجهة الأزمة، من خلال وضع خطوات مدروسة، يمكن تطبيقها في كل الظروف، ويمكن إيجاز هذه الخطوات بما يأتي:

1. فهم الأنواع المختلفة من الأزمات، والاستعداد لكل فئة منها.

2. تطبيق الآليات التي تمكن من الاستعداد لمثل هذه الأزمات.

3. فهم تأثير نظم الجهاز الأمني، بدءاً بالهيكل التنظيمي والثقافة الإدارية مروراً بالعوامل البشرية وسيكولوجية الإدارة العليا، في إدارة الأزمات.

4. تطوير علاقات سليمة بالجهات المساعدة، قبل حدوث الأزمة.

5. وضع تصور لمواجهة الأزمة، في أسوأ الأوضاع وأفضلها.

وهكذا، يجب استخدام العناصر السابقة؛ بوصفها إطاراً عاماً لبرامج الجهاز الأمني لإدارة الأزمات، وهو الذي سيكشف عن نقاط الخلل ونقاط الضعف في إحدى هذه المناطق، أو أكثر، من تلك التي قد تعوق التعامل والأزمة.[22]

6. معوقات التخطيط لإدارة الأزمة الأمنية

يوجد الكثير من المعوقات التي تحد من كفاءة عملية التخطيط لمواجهة الأزمة الأمنية وفعاليتها؛ ومن هذه المعوقات ما يأتي:

1. نقص المعلومات وعدم كفايتها، أو سوء التحليل والتفسير للمعلومات، أو عدم تحري دقة المعلومات.

2. التنبؤ الخاطئ، وعدم فهم إشارات الإنذار المبكر.

3. ضعف كفاءة المخططين وعدم خبرتهم، وانفصالهم عن المنفذين.

4. وجود أعضاء فريق إدارة أزمات غير مؤهلين، ولا يمثلون الجهات المعنية، وعدم التنسيق فيما بينهم، واتخاذ قرارات غير مناسبة، أو في أوقات غير ملائمة.

5. كون الخطة غير واقعية وغير موضوعية، وعدم تحديد المهمات والواجبات بشكل مفصل، وكون الخطة غير مبنية على أسس علمية، وكونها غير واضحة الهدف، وعدم تحديد مدى زمني لها، وكونها غير محدَّثة، وعدم مرونتها، وعدم وجود بدائل فيها.

6. عدم كفاية الموارد والإمكانيات، وعدم ملاءمتها للواقع، وكونها غير مسخرة تسخيراً جيداً، وكون القوة غير مدربة تدريباً جيداً، والآليات غير مجهزة وغير مصونة ولا تساير التقدم التكنولوجي.

7. وجود ظروف وأسباب مفاجئة، وقرارات من مستويات عليا معارضة، وحدوث أكثر من أزمة في وقت واحد.

ثانياً: التنبؤ بالأزمات

إن عنصر التنبؤ بالأزمات من أهم عناصر التخطيط؛ ولذلك سنناقش هذا العنصر فيما يأتي:

1. تعريف التنبؤ بالأزمة الأمنية

يُقصد بالتنبؤ استقراء المستقبل بشكل عملي وطريقة منهجية، ووضع سيناريوهات وبدائل واحتمالات، على ضوء توجهات الماضي ومعطيات الحاضر.[23] ويعرَّف التنبؤ بالأزمات بأنه «عملية تجميع البيانات من مصادرها المختلفة - تاريخية، وميدانية، وداخلية - وهي التي تكون محيطة بالموقف أو الحدث، ومعالجتها وتحليلها وتفسيرها وعرضها بصورة مبسطة؛ بغرض معرفة ما يشير إلى ما يمكن أن يكون عليه الموقف مستقبلاً؛ حتى يمكن إعداد السيناريوهات المسبقة، والاختيار ما بين البدائل المتاحة؛ لاختيار البديل الأمثل في عملية اتخاذ القرارات».[24] وإذا كانت المؤشرات شبه مؤكدة، فستكون العملية عملية توقع لا عملية تنبؤ.

فالتنبؤ علم يعتمد - بوصفه أساساً - على استخدام الأساليب الرياضية؛ كالإحصاء وبحوث العمليات؛ لتقدير ما يمكن أن يكون عليه الوضع في المستقبل؛ نظراً إلى المشاهدات والظواهر المختلفة، والظروف المحيطة، والاستنتاجات والافتراضات والتحليلات التي يمكن الحصول عليها.

وجدير بالذكر، أن عملية التنبؤ تعد جوهر عملية التخطيط، والركيزة الأساسية التي يقوم عليها؛ فالخطة تبدأ بالاعتماد على التقديرات والافتراضات التي يتوقع واضعو الخطة تحقيقها في المستقبل، أما دقة التنبؤ فهي سر نجاح التخطيط وترشيده.

والتنبؤ يخاطب دائماً المستقبل لا الحاضر؛ أي يخاطب الأمور الغيبية لا القطعية، فما يتوقعه الإنسان منه لا يخرج على كونه تكهناً، يحتمل الصدق أو عدمه، وتوجد دائماً نسبة من الخطأ في التنبؤ، يجب أن يتم أخذها في الحسبان.[25]

فالتنبؤ – إذن – هو جزء من العملية التخطيطية؛ فهو العنصر الذي يمد المخطط برسم شبكة الطريق التي سيسلكها في رحلته؛[26] أي إنه ثمة فرق بين التنبؤ والتخطيط، يمكن تلخيصه في أن التنبؤ يعني تقدير الموقف الذي سيكون عليه المستقبل، أما التخطيط فيعني الموقف الذي سيكون عليه المستقبل.

كما أن عملية التنبؤ تختلف عن الإنذار المبكر في مجال التخطيط لإدارة الأزمات الأمنية، في أن عملية التنبؤ تسبق عملية اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة؛ فالأولى عملية استعداد وتوقع، وتعتمد على الخيال والحدس، أما الثانية فعملية تعتمد على الحواس والخبرة والقدرات الإدارية لقادة المنظمة؛[27] ولذلك فإن المقدرة على التنبؤ من أهم صفات القيادة العليا في المنظمة الأمنية؛ لأن عليها أن تتخذ بعض القرارات، من دون أن يكون هناك معلومات كافية أو ضمانات لنجاح العملية، ولكن التنبؤ العلمي المبني على الخبرات السابقة والمعلومات المتاحة والقياس والمعرفة بالظروف والدراية، يجعل النتائج أقرب إلى ما هو مطلوب أو ما هو متوقع، حتى لو أطل بعض العوامل العكسية غير المتوقعة؛ لأن هناك احتياطات توضع دائماً عند تنفيذ المهمات.[28]

2. أهمية التنبؤ بالأزمة الأمنية

يعكس التنبؤ السليم مدى القدرة الأمنية على استحضار المستقبل، وتحسس ملامحه بشكل موضوعي، يعتمد على وجود الكثير من الدلالات الموحية باقتراب حدوثه، والمحددة لمصادر الخطر الأمني ومظاهره المختلفة؛ الأمر الذي يعين القيادة

على حسن إعداد خطط المواجهة، بشكل يكفـل لهـا الاسـتعداد الفعـال، ويجنبهـا – في الوقت ذاته – احتمالات التعرض لصدمات إجرامية تفقدها، وتفقد الأجهـزة المعاونـة لها، قدرتها على تحقيق التوازن في المواجهة؛ ومن ثم تزيد فرص العنـاصر الإجراميـة في التميز والنجاح، من دون مقومات حقيقيـة تـسوغ ذلـك، إلا نتيجـة مـا أصـاب تلـك الأجهزة الأمنية وكوادرها المختلفة من صدمة؛ نظـراً إلى إخفاقهـا في تحقيـق التوقـع أو التنبؤ معاً؛[29] ولذلك فإن التنبؤ بالأزمات المحتملة يعد من الأمور الحيوية والمهمـة لأي جهاز أمني، وهو الذي يقع على عاتقه القيام به – بالرغم من صعوبته – لاحتوائـه عـلى قدر كبير من الغموض وعدم التأكد وصعوبة جمع المعلومات، ومن المعروف أن التنبـؤ يعد بمنزلة الخطوة الأولى في الطريق الصحيحة؛ لمواجهـة الأزمـات بـالتخطيط، ومـن دونه لن تتمكن هذه الأجهزة من إدارة الأزمة إدارة تتسم بالمبادرة لا برد الفعل.[30]

وتكمن أهمية التنبؤ في أنه أساس أو ركيزة لنشاطات معالجة الأزمة، ويبدو ذلك واضحاً في أنه أساس:[31]

1. لتهيئة مؤشرات ترجح مصادر خطر محتملة ونوعية، مما يمكن أن تفرزه من أزمة أو أزمات، ودرجة ترجيح احتمالات حدوثها.
2. لتصميم سيناريوهات بديلة؛ لمواجهة صور التهديدات المحتملة.
3. لتصميم برامج الحاسب الآلي؛ للتعامل ومصادر الخطر المحتملة وصوره كلهـا، على ضوء المعلومات المتاحة.
4. لتصميم التصورات الخاصة بطبيعة التجهيزات وخصائصها التي يتعين تهيئتهـا، أو تطويرها للتعامل والأزمة.
5. لتحديد الإمكانيات المادية والمالية والفنية، والطاقات البشرية اللازمة.

6. لتحديد أدوار تكاملية للأجهزة أو النظم المعنية بإدارة الأزمة، وتحديد أسلوب توظيف الموارد المتاحة.
7. لتشكيل فريق إدارة أو فرق إدارة للأزمة، على نهج فني متكامل، يشمل جميع التخصصات.

3. أساليب التنبؤ بالأزمات

هناك أنواع متعددة من أساليب التنبؤ بصفة عامة، تتراوح بين البساطة التامة والتعقيد الكبير، وبين التقدير الشخصي والتقدير الموضوعي، وبين التقدير الكمي والتقدير الكيفي، وبين الاعتماد على الأساليب الرياضية والاعتماد على الخبرة والتجارب السابقة. وبعض هذه الأساليب يتطلب قدرة تحليلية وكفاءة إحصائية؛ ومنها: أسلوب الخبراء أو المحكمين، والأسلوب الاستقرائي، وأسلوب الاقتصاد القياسي، وأسلوب التجزيء.[32]

أما في مجال الأزمات الأمنية، فتوجد أساليب عدة، يمكن استخدامها في التنبؤ؛ أهمها:[33]

1. **مصفوفة تحديد الأولويات للأزمات**: يتضمن هذا الأسلوب استخدام معيارين أساسيين لعملية فحص الأزمات وتحليلها؛ هما: تحديد الأزمات وتعريفها، بجمع كل المعلومات عن مواطن القوة ومواطن الضعف والتهديدات والفرص بالمنظمة، وتقويم الأزمات وترتيبها؛ وفقاً لدرجة تأثيرها في المنظمة واحتمالات حدوثها.
2. **مصفوفة تقويم الأزمات المحتملة باستخدام أسلوب (FINK)**: ويتم فيها تشخيص المواقف المعبرة عن الأزمة، باستخدام أسلوبين أساسيين؛ هما: تحديد قيمة تأثير الأزمة، واحتمال حدوث الأزمة.

3. **مصفوفة تحديد الأزمات باستخدام معيارَي شدة الخطورة ودرجة التحكم:** ويتم فيها تحليل الأزمات، باستخدام معيارين؛ هما: شدة الخطورة (ش)، ويتم فيها تقويم الشدة على مقياس يتراوح من 1 إلى 10، بحيث يمثل الرقم 1 أقل تهديد، والرقم 10 تهديداً خطيراً جداً. أما المعيار الثاني فهو درجة التحكم (ت)، ويتم فيها تقويم درجة التحكم على مقياس يتراوح من 1 إلى 10، بحيث يمثل الرقم 1 عدداً محدوداً من البدائل، والرقم 10 عدداً كثيراً من الأساليب والوسائل الفعالة في مواجهة الأزمة الأمنية.

4. **نموذج تقويم درجة الاستهداف للأزمات:** وهو يمثل القدرة على اكتشاف إشارات الإنذار المبكر؛ تبعاً للآتي: مستويات الخطر، والآثار الناتجة، وفترة التعرض للخطر، واحتمالات الحدوث.

5. **نموذج تعلم الإدارة مهارات التنبؤ بالأزمات المحتملة:** وهو يعتمد هذا الأسلوب على بناء السيناريوهات المركزة على أبعاد ثلاثة؛ هي: تسجيل النتائج التي تولدت من أزمات سابقة، (إعداد محفظة الأزمات)، وفهم أبعاد اتجاهات التغيير في البيئة المحيطة بالمنظمة، وفهم خصائص أفراد المنظمة.

4. الصعوبات المتوقعة لوضع إطار للتنبؤ بالأزمات الأمنية المحتملة وكيفية التغلب عليها وتطبيقه

إن وضع إطار مفتوح للتنبؤ بالأزمات الأمنية يعد من المهمات الصعبة التي تواجهها الأجهزة الأمنية؛ ولذا يتطلب الأمر وضع قواعد وأسس لبناء هذا الإطار، والاستمرار في التأهيل والتدريب للكادر البشري، بما يتلاءم والوضع. ومن ضمن الصعوبات المتوقعة والحلول المقترحة للتغلب عليها، ما يأتي:

أ. الصعوبات المتوقعة[34]

- الاعتقاد الخاطئ لدى الأجهزة الأمنية، بأن لديها القدرة على مواجهة الأزمات، من دون الاعتماد على التنبؤ.
- إخفاء نقاط الضعف الموجودة في الجهاز الأمني.
- عدم تحديد جميع المخاطر والأزمات المحتملة الحدوث.
- عدم توافر الخبرات اللازمة؛ للقيام بعملية التنبؤ على الأسس السليمة.
- عدم الاستعداد الجيد لبذل الوقت والجهد والمال؛ للقيام بعملية التنبؤ.
- عدم إعداد الخطط الأمنية وعدم مراجعتها، ولاسيما خطط مواجهة الأزمات الأمنية.

ب. كيفية التغلب على هذه الصعوبات

للتغلب على هذه الصعوبات والمشكلات، لا بد من دراستها أولاً، دراسة جيدة وتحليلها؛ ومن ثم القيام بتذليلها، بتوفير الخبرات اللازمة ونشر الثقافة والوعي بين أفراد الأمن، ومواجهة نقاط الضعف، بتفاديها وتقوية نقاط القوة؛ ومن ثم التحديد الجيد لجميع الأزمات والأخطار التي يمكنها أن تحدث، والاستعداد لمواجهتها؛ لبناء الخطط والسيناريوهات، وتدريب القوات، وتوفير الأجهزة والمعدات اللازمة لمواجهتها.

ثالثاً: خطة إدارة الأزمات

من الأهمية أن يتم وضع خطة لمواجهة الأزمات الأمنية وإعدادها، في ضوء الدراسة والبحث والتوقع والتنبؤ؛ فالأعمال ذات الفعالية التي تتخذ قبل مرحلة حدوث الأزمة وفي أثنائها وما بعدها، تعتمد إلى حد كبير على الخطة المعدة سلفاً؛ وخير دليل على ذلك،

التجارب السابقة في بعض الدول التي دلت على حدوث تنازع في الاختصاصات، وبلبلة في الأفكار، وتضارب في الآراء، واستنزاف للإمكانيات والطاقات عند حدوث أزمة أمنية؛ بسبب عدم وجود خطة أمنية لمواجهة الموقف في الدولة.[35]

وتعد خطة إدارة الأزمات هي ناتج عملية التخطيط وهدفها الأساسي، وهي التي تعد وثيقة؛ تهدف في جوهرها إلى محاولة منع الأزمة باتخاذ إجراءات وقائية، أو الاستعداد – على الأقل – للتعامل بكفاءة وفاعلية والأزمة حال الإخفاق في منعها، مع ضمان العودة إلى الأوضاع، كما كانت عليه من قبل، واستعادة النشاط الطبيعي في أقل وقت ممكن، وبأقل خسائر ممكنة.[36]

ويمكن تعريف خطة الأزمات بأنها «الإدارة، أو الوسيلة الفعالة التي تمكن أصحاب المسؤولية من الاستجابة الفعالة بسرعة، وثقة بقيادة معينة للتعامل والأزمة»، فهي خطة سهلة القراءة للجميع، وتعد قبل حدوث الحالات السلبية، وتشمل: تعريفاً باستراتيجيات المنظمة أو الدولة، وخطوات العمل اللازمة؛ لزيادة فعالية التعامل والحالة؛ والمقاييس المناسبة لاستخدامها في تحسين سمعة المنظمة وصورتها، والوسائل المتبعة للاستخدام الأمثل للوقت والمصاريف لمجموعة المشكلات.[37]

1. خصائص الخطة الفعالة لإدارة الأزمة الأمنية

يجب أن يتوافر في الخطة الفعالة؛ لمواجهة الأزمة الأمنية، بعضُ الخصائص المهمة التي تكفل نجاحها ووضعها موضع التنفيذ في المواقف الطارئة؛ ومن أهم هذه الخصائص والسمات، ما يأتي:[38]

1. أن تكون أهدافها محددة تحديداً واضحاً، وليس فيها أي غموض أو لبس.

2. أن تُميَّز بالبساطة والوضوح، وأن تكون اتجاهاتها مباشرة، بحيث تكون مفهومة جيداً، بمعرفة المنفذين لها، وتناسب جميع المستويات.

3. أن تكون مرنة في الزمان والمكان، ويسهل تعديلها لمواجهة أي أزمة قد تحدث.

4. أن تكون محكمة، وقابلة للتنفيذ، وتكون دقيقة وواضحة، وليس فيها ثغرات أمنية.

5. أن تعد وفقاً لأسس ومقاييس عملية وعلمية، بعيدة عن العوامل والمؤثرات الشخصية، وأن تكون مبنية على بيانات ومعلومات دقيقة.

6. أن تعد وفقاً للإمكانيات المتاحة، سواء كانت مادية أو بشرية أو فنية.

7. أن يتم تحديد القيادة والاتصالات والسلطات والمسؤوليات لكل فرد منفذ.

8. أن تكون خاضعة للاختبار والتجارب، وأن تتم مراجعتها بصفة مستمرة.

9. أن توضع بمعرفة الخبراء والمختصين في مجال الخطة الأمنية.

10. ألا يتم الفصل بين عملية التخطيط وعملية تنفيذ الخطة؛ لأن كلاًّ منهما مكملة للأخرى.

11. أن يتم تحديد مدى زمني للخطة لتنفيذها، وإجراء التدريب عليها.

12. مراعاة وجود خط مستمر لعمليات التموين والإمداد للقوات المنفذة.

13. مراعاة وجود قوات احتياطية للدفع بها عند اللزوم، بحسب نوع الخطة.

2. أنواع خطط إدارة الأزمات الأمنية

يمكن تقسيم خطط مواجهة الأزمة الأمنية إلى:[39]

1. خطط الإعداد لمواجهة الأزمة قبل وقوعها: وهي تشمل تقسيم جهاز الأمن إلى قيادات وإدارات مختلفة، وإلى قطاعات مسؤولية ومناطق اختصاص، وإعداد

الخطط والتدابير الأمنية، ونظم الإنذار المبكر، وتنظيم القوى البشرية والتجهيزات والاتصالات.

2. خطط العمليات (عند وقوع الأزمة): وهي تشمل دراسة الموقف والخطط المعدة مسبقاً؛ لمواجهة مثل هذه الأزمة وتطويقها؛ لتلائم موقف الأزمة، ويذكر فيها الأدوار والمهام والإمكانيات والمعدات وتعليمات التنسيق والقيادة.

3. خطة إعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه (بعد انتهاء الأزمة): وهي تشمل إجراءات السيطرة والقبض على المخربين، واتخاذ التدابير الأمنية اللازمة؛ لإعادة الأمور إلى مجراها الطبيعي في جميع القطاعات المتأثرة.

4. الخطط البديلة (إخفاق السيطرة على الأزمة): وهي خطط تعتمد على بدائل الحلول، وتشتمل على الإجراءات البديلة؛ لمواجهة الموقف والاستعانة بالمساعدة والدعم من أجهزة وجهات أخرى غير مذكورة في الخطة السابقة.

وقد يرى بعض الباحثين أنه لا بد من إعداد خطط خاصة بمواجهة الأزمات، تعتمد على مشاركة الجهات الأمنية والجهات المساندة، وتتضمن وضع خطط لمواجهة الأزمات، وعمل سيناريوهات لها، ووضع خطط خاصة بكل إدارة، وإعداد قائمة بالأزمات المتوقعة، من خلال دراسة المنشآت المختلفة في المدينة، وإعداد دراسات وبنك معلومات خاصة، بالخطط والأزمات المختلفة.[40]

ومن الأمثلة على خطط لإدارة الأزمات، ما أعلنه مساعد مدير شرطة اسكوتلانديارد ومدير مديرية مكافحة الجريمة بلندن، بأنه بعد أحداث 11 أيلول/ سبتمبر عام 2001، تم وضع خطة لمواجهة الأزمات؛ ومن ثم تم تنفيذها في إجراء التحقيقات بعد الحادثتين اللتين وقعتا في لندن في 7 و21 تموز/ يوليو عام 2005،

وقد تضمنت الخطة بروتوكولات عدة عن آلية تسلسل القيادات؛ حيث تم تحديد المسؤوليات والواجبات للقيادات البرونزية والفضية والذهبية، وكيفية انتقال السلطة، والتعامل ووسائل الإعلام. كما أشار مدير التحقيقات الجنائية في شرطة لندن، إلى أهمية استخدام كاميرات المراقبة، من خلال نظم تقنية عالية، وهي التي مكنت شرطة لندن من التعرف إلى المشتبه بهم، في عملية 7 تموز/ يوليو، ورفع بصمات أحد المتهمين، لوحظ من خلال الفيلم عند وضع كفه على الحائط.[41]

وهناك مثال آخر، هو تجربة عملية للدفاع المدني بالرياض؛ حيث شهدت مدينة الرياض يومي 23 و24 آذار/ مارس عام 1996، سقوط أمطار غزيرة على جميع مدينة الرياض وما حولها؛ وهذا أدى إلى أضرار في الممتلكات، وغمرت المياه الأنفاق، وسدت الطرق والشوارع والأودية والمنازل، وقد واجه الدفاع المدني بالرياض هذه الأزمة، بالقيام باستدعاء لجنة الدفاع المدني الفورية للانعقاد ومواجهة الموقف؛ ومن ثم تم تطبيق خطة مواجهة حوادث الأمطار والسيول التي كانت معدة سابقاً، وتم استدعاء جميع القوات، ونشر فرق الإنقاذ والأطباء والإسعاف، والتنسيق مع الجهات المعنية؛[42] وذلك يدل على تطبيق خطة موضوعة مسبقاً، تم التدريب عليها.

3. خطوات إعداد خطة مواجهة الأزمة الأمنية

إن الخطة عند وضعها لا بد من أن تمر بمراحل عدة؛ لكي تحقق النجاح في التنفيذ؛ لذلك قسم بعض الباحثين خطوات إعداد الخطة إلى: تحديد الأهداف، وإعداد الخطة، وإقرار الخطة وتنفيذها، وتحديد الوقت اللازم للتنفيذ.[43]

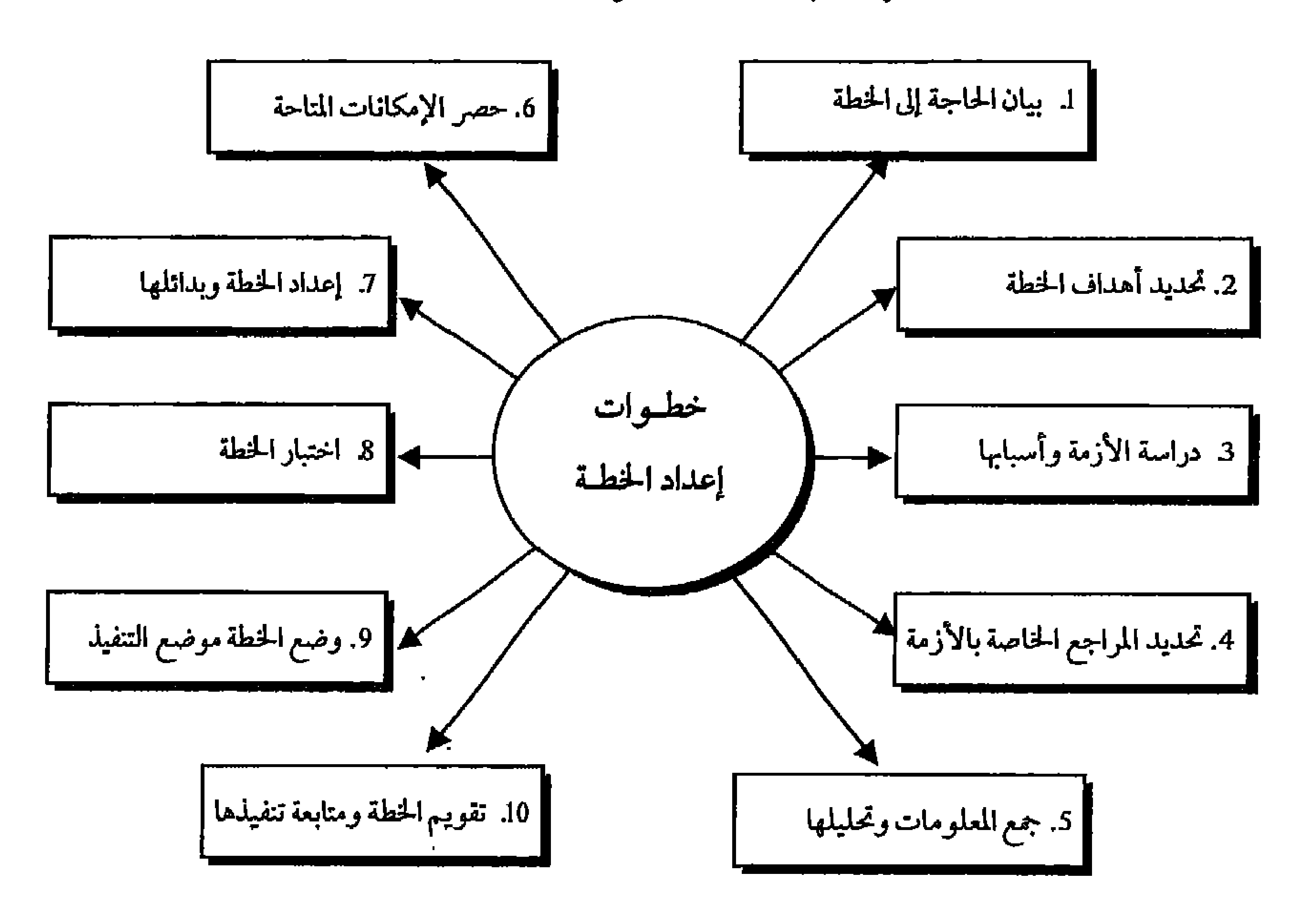
أما بعضهم الآخر فقد قسم خطوات إعداد الخطة إلى: إيضاح مدى الحاجة إلى الخطة، وتحديد أساليبها، وإلقاء الضوء على المشكلة وأسبابها، وتحديد المراجع الخاصة

ببحث المشكلة، وجمع المعلومات، وتحليلها، وحصر الإمكانيات المتاحة، وإعداد خطط متعددة، واختيار أكثرها فاعلية، والاقتناع بأهمية الخطة، والإعداد لتنفيذ الخطة، وتقدير نتائج التنفيذ، واختيار الوقت والمكان.[44]

كما قسم بعض ثالث مراحل خطة الأزمة إلى: مرحلة الإعداد والتحضير، وتشخيص الأزمة أو المشكلة، وصوغ الهدف من إعداد الخطة، والتنبؤ أو التوقع، وصوغ الاختيارات والبدائل، واختبار الخطة، وتقويم الخطة، وتنفيذ الخطة ومتابعة التنفيذ.[45] ويوضح الشكل (2-1) خطوات تلك المراحل.

الشكل (2-1)

خطوات إعداد الخطة لمواجهة الأزمة الأمنية



المصدر: من إعداد المؤلف بالاستفادة من مراجع مختلفة.

مما سبق يتبين أنه لا توجد خطوات ثابتة متفق عليها لإعداد الخطة، ولكن يمكن أن نقول: إن هذه الخطوات – وإن اختلفت بعض الشيء فيما بينها – تتفق في النهاية في أنه لا بد من تحديد أهداف الخطة، ودراسة المشكلة بعد جمع البيانات وتحليلها؛ ومن ثم اختيار الخطة المناسبة، وتقويمها قبل عملية التنفيذ.

4. الأسلوب العلمي والأسلوب العملي في وضع خطط الأزمات الأمنية

لا بد من التنظيم والتنسيق والتجهيز مسبقاً، قبل وضع خطة مواجهة الأزمات؛ حتى يُكفَل لها النجاح في التنفيذ، وهذه الإجراءات تبدأ منذ لحظة تسلم المهمة حتى إعطاء إشارة الاستعداد التام للتنفيذ، ويمكن تلخيص ذلك بـ:[46]

أ. **تسلم المهمة:** يصدر أمر المهمة من الأشخاص ذوي المستويات العليا؛ كوزير الداخلية أو من ينوب عنه، أو من المدير المحلي للأمن، إلى الأجهزة المختصة التي تتولى مسؤولية إعدادها بالتنسيق فيما بينها.

ب. **تحديد الفترة الزمنية للاستعداد:** ويتم هنا حساب الوقت المتيسر للاستعداد والتجهيز، ومعرفة الضوء الأول والضوء الأخير، والوقت الذي يمكن استغلاله نهاراً وليلاً، والوقت المتاح لرفع درجة الاستعداد لحالات الطوارئ، واستطلاع مسرح العمليات، وتوفير الاحتياجات المطلوبة.

ج. **التعليمات الأولية:** بعد تسلم المهمة وتحليلها، يبدأ القائد بالإعداد والتجهيز، وإصدار التعليمات الأولية لمرؤوسيه، على أن تشمل: تعليمات تكتيكية، وتعليمات إدارية.

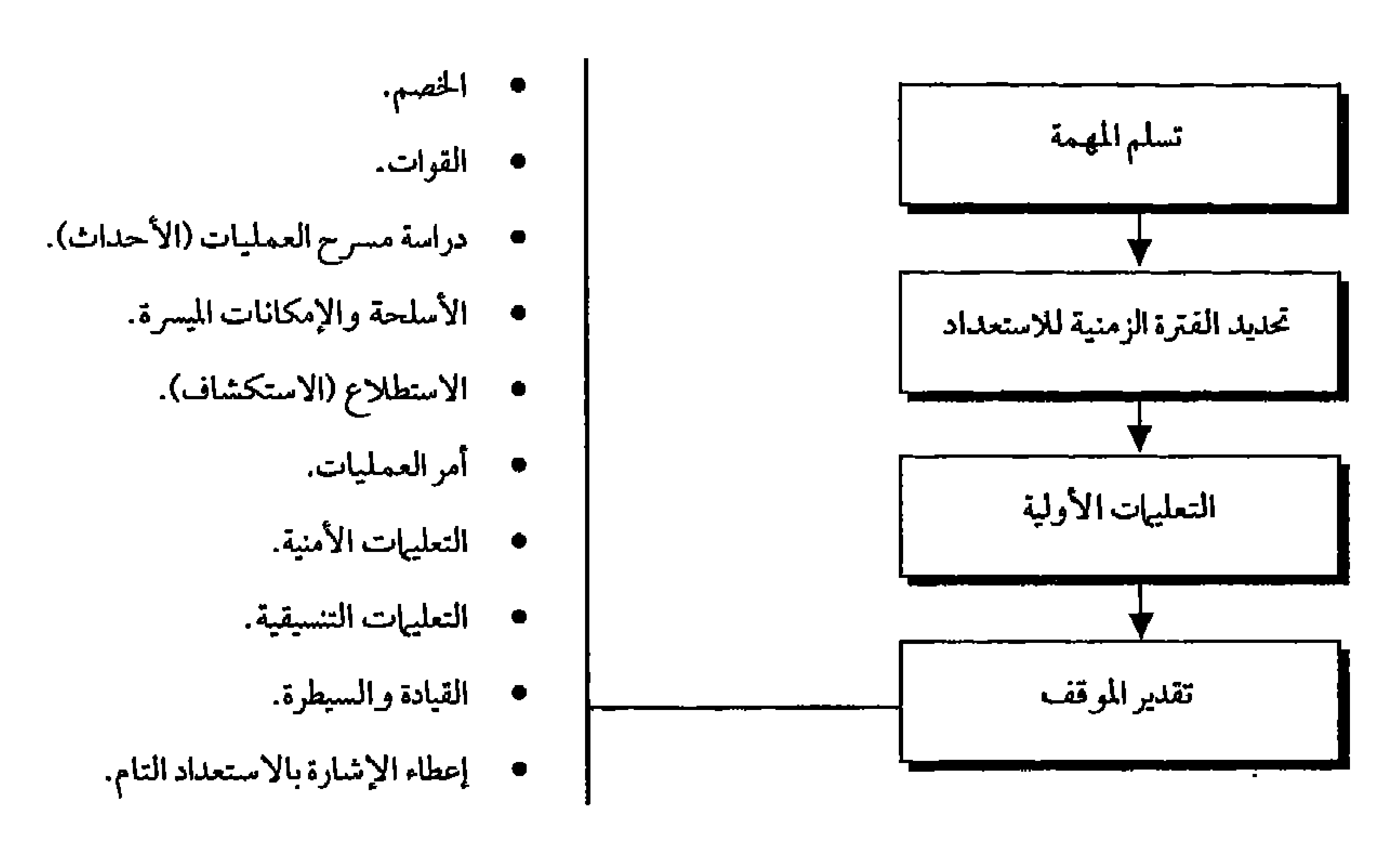
د. **تقدير الموقف:** يكون تقدير الموقف في العمل الأمني عملية ذهنية، يجريها القائد بعد تسلمه المهمة ودراستها، ويُلخَّص ذلك بالإلمام بـ:

- الخصم: معرفة أعداد أفراده وأسلحتهم وميولهم وأهدافهم ومطالبهم... إلخ.
- القوات: وهي القوات المنفذة للخطة، من حيث أعداد أفرادها وجهات عملهم واختصاصاتهم.
- مسرح العمليات (الأحداث): يقصد به طبيعة المكان الذي سيتم فيه تنفيذ العمليات.
- الأسلحة والإمكانيات: من حيث أعداد الأسلحة وأنواعها، والآليات المستخدمة وأنواعها.
- الاستطلاع: استكشاف منطقة الحدث؛ للتعرف إلى طبيعتها، وأماكن التمركز والدخول للقوات... إلخ.
- أمر العمليات: وهو الذي يوضح واجبات الجهات المنفذة، ومهماتها بالتفصيل.
- التعليمات الأمنية: مراعاة سرية المراسلات والتعليمات الأمنية للخطة.
- التعليمات التنسيقية: ويقصد بها المحاضر وتعليمات التنسيق بين الجهات المعنية.
- القيادة والسيطرة: ويقصد بها توضيح قيادة الخطة، ومراكز العمليات الثابتة والمتحركة.
- إعطاء إشارة الاستعداد التام (ساعة الصفر للتنفيذ): ويقصد بذلك ساعة الصفر؛ للبدء في تنفيذ الخطة.

ويوضح الشكل (2-2) الأسلوب العلمي في وضع الخطة الأمنية.

الشكل (2-2)

الأسلوب العلمي في وضع الخطة الأمنية لمواجهة الأزمة الأمنية



المصدر: من إعداد المؤلف، بالاستفادة من مراجع مختلفة.

رابعاً: سيناريو إدارة الأزمات الأمنية

لقد شاع استخدام السيناريو في مجالات الحياة المختلفة، من أعمال فنية إلى أخرى سياسية أو أعمال اقتصادية وغيرها؛ لبلوغ أهداف محددة، من خلال أساليب مختلفة، مهما استغرق ذلك من وقت، أما في مجال الأزمات والكوارث فحُوِّل استخدام السيناريو إلى شكل آخر مع احتفاظه بمضمونه؛ لأن الأزمات الأمنية لها سمات خاصة رئيسية؛ مثل: التهديد، وضيق الوقت المتاح لمواجهتها، والمفاجأة، بالإضافة إلى ندرة المعلومات، وعدم الاستعداد الفوري لمواجهتها؛ ولذلك يجب على فريق الأزمات إعداد سيناريوهات؛ بغرض حشد الإمكانيات لمواجهة الأطراف المعادين، وتخيل الأفعال المعادية وأسلوب الرد عليها.[47]

1. مفهوم سيناريو الأزمات الأمنية وأهميته

سيناريو الأزمات هو عرض ما يمكن أن يحدث من تطورات لأزمة معينة، بإطلاق الخيال، واستخدام أسلوب الانطلاق الفكري الذي يتيح إعطاء تصورات لمسارات مختلفة للأزمة، وردود الأفعال الممكنة وتطورات الأزمة؛ بوصفها نتيجة ردود الأفعال... وهكذا إلى أن يفترض انتهاء الأزمة، أو دخولها في مرحلة جديدة.

وتتيح سيناريوهات الأزمة تسهيل عملية اتخاذ القرار، في أثناء المواجهة بعد تحديد التغييرات التي اختلفت عن الافتراضات التي وضعت على أساسها السيناريوهات، ثم إجراء التعديلات اللازمة على السيناريوهات، وإعادة تقويم البدائل؛ لتكون ملائمة للتطبيق.[48]

أما التعريف المجرد للسيناريو، فهو مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في المجال المحدد الذي يعمل فيه أو يحتمل أن يحدث فيه، وهو الذي يقوم فيه النظام بتحليله ودراسته، أو اتخاذ القرار فيه، (ببحوث وصفية، وبحوث عمليات)، ويمكن أن يكون هذا النظام وزارة أو هيئة أو مركز أزمات؛ ومن ثم فإن مشقة العثور على سيناريو ملائم، أو كون صوغه يشتمل على نسبة عالية من الدقة، مهمتان صعبتان جداً؛ لأنه يُعتمَد بالضرورة على المعلومات الجيدة المتوافرة وعلى الخلفية التاريخية وعلى القدرة على التنبؤ الصحيح بالمستقبل، وعلى القدرة العالية على التحليل، (وهو الأمر الذي يؤكد ضرورة وجود أقسام محددة بعينها داخل مركز الأزمات؛ أهمها: المعلومات، والتقويم، والتحليل).[49]

كما عرف بعض الباحثين سيناريو الأزمات الأمنية، بأنه «مجموعة من الفروض المتعلقة بحدث، أو موقف أمني، وهي التي يمكن حدوثها، ويقوم المسؤولون بتحليلها ودراستها لاتخاذ قرار المواجهة المناسب؛ لاحتوائها بأقل خسائر ممكنة».[50]

ويتضمن سيناريو الأزمات مجموعة تصورات لتحركات وعمليات متتالية ومتتابعة يتعين أن تتم بشكل متراكم؛ حتى يتم تحقيق تنفيذ هدف معين؛ فالسيناريو يشتمل على أدوات التنفيذ ومكانه، وتوقيتات المهمات والعمليات التنفيذية، وأسلوب تتابعها، وحجم النتائج المطلوب التوصل إليها ونوعها، في كل مرحلة أو كل عملية أو كل تحرك، إضافة إلى الجهات والأفراد المسؤولين عن تنفيذ كل جزء من أجزاء السيناريو، ومستوى الأداء المستهدف. ويسبق ذلك ضرورة توضيح طبيعة المهمة المسندة إلى فريق إدارة الأزمات الأمنية، وإلى كل الفرق المشتركة في مواجهة الأزمة الأمنية.[51]

ويجب التمييز هنا بين سيناريوهات الأزمة وسيناريوهات التدريب؛ فالمقصود في النوع الأول مجموعة الفروض المتعلقة بحدث، أو موقف أمني، يمكن حدوثها، ويقوم المسؤولون بتحليلها ودراستها لاتخاذ قرار المواجهة المناسب؛ لاحتوائها بأقل خسائر ممكنة؛ فهو أحد عناصر خطة مواجهة الأزمة في المنظمات المختلفة.[52] أما النوع الثاني، أو ما يطلق عليه أسلوب المحاكاة، فهو أسلوب تدريبي، أو هو تقليد محكم، يطابق الأصل ويماثله تماماً، بحيث يتعايش المتدرب في أثناء التدريب والظروف والملابسات والاحتمالات للواقع الفعلي للمواقف والأحداث التي يُدرَّب عليها، بصورة تجعله قادراً على التعامل وهذه المواقف في حياته العملية؛[53] فسيناريوهات التدريب هي أسلوب تدريبي؛ لرفع مهارات الأفراد للتعامل والمواقف المختلفة، وإن كان ذلك لا يمنع – بل يوجب – أن تكون لسيناريوهات الأزمة عمليات تدريب ومحاكاة، بصفة مستمرة.

وتُمَثَّل أهمية إعداد سيناريوهات الأزمة الأمنية بـ:[54]

- كونها تعد من الأمور المهمة والحيوية والأساسية لنجاح خطة مواجهة الأزمة.

- تسهيل عملية اتخاذ القرار في أثناء مواجهة الأزمة، بعد إجراء التعديلات اللازمة؛ طبقاً للموقف، وإعادة تقويم البدائل؛ لتكون صالحة للاستخدام الفعلي.

- توفير الوقت اللازم لاتخاذ القرار لفريق إدارة الأزمات، من خلال التكيف مع تطورات الأزمة، واختيار البديل المناسب.

- كونها تساعد على اختيار فرق مواجهة الأزمات وتدريبها، من خلال استنباط ظروف مماثله لظروف الأزمة المحتملة.

- تحقيق قدر من التنبؤ والمعايشة للأدوار المطلوبة من الأفراد والمجموعات؛ حتى يتمكن كل واحد منهم من الإلمام بمهماته وواجباته.

- اختبار الكفاءة والفاعلية لخطة المواجهة؛ بغرض التعرف إلى نقاط الضعف وتعديلها، ونقاط القوة لتقويتها ودعمها.

2. أسوأ سيناريو وأفضل سيناريو للأزمات

لمحاولة تحقيق الفائدة المرجوة من إعداد سيناريوهات الأزمات، بناء على التنبؤات والمخاطر والتهديدات الأمنية، يجب على الأجهزة الأمنية بالتنسيق مع المعنيين تكليف فريق إدارة الأزمات بعمل أفضل سيناريو وأسوأ سيناريو لمواجهة الأزمات المحتملة، من خلال توجيه مجموعة من الأسئلة للمعنيين ومناقشتها؛ لبناء أسوأ سيناريو وأفضل سيناريو يمكن أن يحدثا في منطقة المسؤولية، ومقارنة هذا الحدث إلى ما حدث في جهات أخرى، سواء كانت إقليمية أو كانت دولية. ويوضح الجدول (2-1) الفرق بين أسوأ سيناريو وأفضل سيناريو.

الجدول (2-1)

الفرق بين أسوأ سيناريو وأفضل سيناريو للأزمات

أوجه المقارنة	أسوأ سيناريو	أفضل سيناريو
أنواع الأزمات	غير متوقعة	متوقعة
استعداد قوة المواجهة	غير مستعدة	مستعدة
التخطيط وخطط المواجهة	لا يوجد تخطيط ولا خطط للأزمات	يوجد تخطيط، وخطط تم التدرب عليها
إشارات الإنذار المبكر	عدم توفير إشارات الإنذار المبكر بالشكل الصحيح	توفير إشارات الإنذار المبكر واكتشافها
الخسائر	احتمال وقوع خسائر كبيرة في الأرواح والممتلكات	أقل خسائر في الأرواح والممتلكات
التعلم	عدم استخلاص الدروس والاستفادة منها	يتم استخلاص الدروس والاستفادة منها
احتواء الأضرار	عدم فاعلية وسائل احتواء الأضرار	احتواء الأضرار بكفاءة
استعادة النشاط	الإخفاق في استعادته	تتم استعادته
نظام المعلومات	عدم وجود نظام للمعلومات	يوجد نظام معلومات جيد
مكان الحدوث ووقته	في مكان ووقت غير مناسبين	في مكان ووقت مناسبين
تحليل المخاطر	تحليل خاطئ للمخاطر	وجود برامج واضحة للتحليل
فرق العمل	عدم وجود فرق عمل	يوجد فرق عمل جاهزة
مهمات الأفراد وواجباتهم	عدم الإلمام بالواجبات والمهمات	الإلمام بالواجبات والمهمات
استخدام الإمكانيات	عدم الاستخدام الأمثل	يتم استخدام أمثل للإمكانيات

المصدر: من إعداد المؤلف، بالاستفادة من: محمد رشاد الحملاوي، التخطيط لمواجهة الأزمات (عشر كوارث هزت مصر)، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1995)، ص266 وما بعدها.

ومثالاً على السيناريو السيِّئ، ما واجهته جمهورية مصر العربية، ولم يكن مخططاً له، إزاء ما حدث في اضطرابات الأمن المركزي في شباط/ فبراير عام 1986، عندما تطايرت شائعة بين مجندي الأمن المركزي بمصر، مفادها أنه قُرِّر مد فترة التجنيد

لدى بعض المجندين، وأنه لن يتم تسريحهم خارج الخدمة في الموعد المحدد سلفاً؛[55] حيث كان وراء هذه الأزمة الكثير من الجذور الاجتماعية والاقتصادية والنفسية والسلوكية؛ الأمر الذي أدى إلى انفجارها بشكل مفاجئ، ضمن مجموعة من الأسباب الإجرائية والتنظيمية والإدارية؛[56] حيث قام المجندون بتمرد وارتكاب أعمال عنف وشغب؛ وهذا أسفر عن إتلاف عدد كبير من السيارات وإشعال النار بالفنادق، وبعض المنشآت السياحية، ووسائل النقل، كما وقع عدد كبير من القتلى والمصابين؛ نظراً إلى كون المجموعات المتمردة مجهزة بأسلحة نارية وعِصيّ كانت في حوزتهم؛[57] الأمر الذي أدى إلى ضرورة تدخل القوات المسلحة لحسم الموقف والسيطرة عليه، وبعد ذلك تم علاج أسباب الأزمة. لقد كان سيناريو معالجة هذه الأزمة من أسوأ السيناريوهات؛ حيث إن القوات لم تكن جاهزة لمواجهتها، سواء على جانب التخطيط المسبق، أو على جانب الاستعداد للتعامل وإياها.

وثمة مثال آخر على سيناريو سيِّئ، هو كارثة سقوط الطائرة الإيرانية "كيش"، قبل هبوطها في مطار الشارقة الدولي في 10 شباط/ فبراير عام 2004، في منطقة الرماقية السكنية التي تقع على بعد نحو ميلين من مدرج المطار، وكان على متنها 46 راكباً من جنسيات مختلفة، منهم 6 من أفراد الطاقم.[58]

3. مراحل بناء سيناريو أزمة أمنية

عند إعداد سيناريو لمواجهة أزمة أمنية محتملة، لا بد من المرور بمراحل عدة، كما يأتي:

- **مرحلة جمع المعلومات:** إن المعلومات هي العنصر الأساسي في إعداد سيناريو الأزمات الأمنية؛ ولذلك يجب أن تكون هذه المعلومات دقيقة ومحدَّثة وصادقة،

ومن مصادر موثوق بها ولا تحتمل التأويل. ويجب أن يتم تدفق هذه المعلومات إلى مركز إدارة الأزمات الأمنية، وهو الذي يُمثِّل دوره بالاهتمام بكل المعلومات، بصرف النظر عن مدى صحتها، وعدم إهمال أي معلومة، مهما قل شأنها، كما يجب عدم التهويل.

- **مرحلة التحليل**: إن عملية التحليل، تتم بمعرفة أفراد مدربين وذوي علم ودراية كافيين بالمحتوى الموضوعي لمسجلات المعلومات. وهناك شروط للقيام بعملية التحليل؛ من أهمها: الحيادية والمنطقية والتزام الأزمة والإلمام التام بها، كما يلزم تحديد الهدف من التحليل؛ حتى يبذل الجهد في الاتجاه الصحيح، وأحياناً قد يلجأ المحلل إلى أسلوب تحليل المضمون للمادة العلمية أو المعلومات المتاحة، بالإضافة إلى أسلوب الاسترجاع الآلي أو أسلوب الاسترجاع اليدوي.[59] وتُركز عملية التحليل في الأزمة الأمنية بمعرفة وضعها، ووضع القوى والمخاطر، وحجم التكلفة، وخطة المواجهة، وغيرها من الأمور المتعلقة بالأزمة الأمنية؛ لاستخلاص الدروس وتحديد البدائل.

- **مرحلة تحديد البدائل وتقويمها**: من مميزات سيناريو الأزمات أنه يقدم لمتخذ القرار بدائل عدة، تتسم بالميزات والعيوب؛ فيختار البديل المناسب الذي يتميز بكثرة الميزات وقلة العيوب؛ ليصبح هذا البديل هو القرار الذي يتبناه فريق إدارة الأزمة الأمنية؛ ومن ثم الاتجاه إلى البدائل الأخرى بحسب أهميتها.[60] وتتم هذه المرحلة بعد مرحلة تحليل المعلومات، والتنبؤات بالأخطار والتهديدات الأمنية، فهذه المرحلة هي مرحلة اتخاذ القرار المناسب؛ لتحقيق الهدف المنشود من وراء إدارة الأزمة الأمنية المحتمل حدوثها، ويتم ذلك بناء على التحليل العلمي الدقيق للبدائل واختيار أفضلها.

- **مرحلة تحديد أدوات التنفيذ**: بعد أن تم اختيار البديل المناسب أو القرار المناسب لمواجهة الأزمة الأمنية، تأتي مرحلة تحديد وسائل التنفيذ والجهات المنفذة، وتنفيذ الخطة الأمنية المرسومة، وكيفية تنفيذ المهمة، وتحديد الأدوار والواجبات لكل جهة مشاركة، فقد تستخدم أساليب: التفاوض أو القمع أو الاقتحام أو المناورة أو غير ذلك من الأساليب، بحسب الموقف الأمني.

- **مرحلة الاستعداد والوقاية**: هي آخر مرحلة قبل خروج السيناريو بالصورة النهائية، وهي مرحلة خاصة بالتدريب على تنفيذ السيناريو وتقويمه، ثم إدخال التعديلات عليه أولاً بأول؛ لاختيار أفضل السيناريوهات التي يمكنها أن تواجه الأزمة الأمنية.

بعد استعراض ما سبق في مراحل إعداد السيناريو، ننبه إلى أن المراحل ليست جامدة؛ إذ يمكن إضافة مراحل أخرى إلى تلك المراحل الخمس؛ مثل: مرحلة الإعداد والتحضير التي تسبق وضع السيناريو، وكذلك مرحلة المتابعة والتقويم، بحسب الموقف الأمني والظروف المحيطة به.

4. العوامل الحاكمة لصوغ سيناريو الأزمات الأمنية

تتأثر عملية رسم السيناريو بعدد من العوامل الحاكمة التي يصعب إعداد سيناريو للتعامل والأزمات من دونها، ويمكن عرض هذه العوامل، كالآتي:[61]

- **تحليل طبيعة الأرض (مسرح الأزمة)**: قبل رسم سيناريو المواجهة لا بد من تحليل الأرض ودراستها من جوانبها كافة، ومعرفة الطرق والمنعطفات والمخابئ، والمرتفعات والأودية والأنهار، وطبيعة التربة، ومناطق التمركز

والحماية، والموانع والمباني والمنشآت المهمة، وطريق الوصول، ومعرفة ظروف الطقس والمناخ وحالتها؛ بمعنى دراسة مسرح العمليات بكل جوانبه.

- **تحليل موقف الأزمة:** يقصد به معرفة ملابسات موقف الأزمة، والوضع، والحالة التي بلغتها، وحجم القوة المشاركة، وحجم التكاليف، ومعرفة استراتيجية الطرف المعادي وأساليبه؛ ومن ثم سبل المواجهة، وتحديد هل هي الاقتحام والتصادم، أو التفاوض أو المحاصرة؛ فكل ذلك يفيد في وضع السيناريو وتعديله، بحسب تطورات الموقف.

- **تحليل المهمة:** إن تحليل المهمة الرئيسية والمهمات الفرعية لفريق العمل، عملية تساعد على المقارنة والمقاربة في إشكاليات التعامل والأزمة الأمنية ومدى التزام القواعد أو عدم التزامها، سلباً وإيجاباً، وأيضاً درجة الأزمة، من حيث شدتها وقوتها، وهذا الأمر يساعد على تحديد متطلبات المهمة المسندة، وكيفية تنفيذها.

- **تحليل الإمكانيات:** لكل أزمة متطلبات مواجهة، واحتياجات تعامل، يحتاج إليها الأمر، سواء من حيث الإمكانيات أو من حيث الموارد البشرية، وهي التي تشمل العدد والنوعية والقدرات والرغبات والحوافز والمهارات والملكات والمواهب، أو الإمكانيات والتجهيزات الميكانيكية والآلية والتكنولوجية التي تشمل الأدوات والمعدات التي يحتاج إليها فريق الأزمات عند تصديه للأزمة الأمنية، وبناء على تحليل الإمكانيات يمكن تعديل السيناريو وبيان ما تحتاج إليه إدارة الأزمة؛ لتسخير تلك الإمكانيات نحو الاستخدام الأمثل.

- **تحليل طبيعة الخصم:** يعني تحليل العناصر المدبرة للأزمة لا المنفذة لها فحسب، من حيث أجزاء الخصم ومكوناته وعوامله واهتماماته وأهدافه وكل الجوانب

الفاعلة والمتفاعلة داخله وغيرها من العوامل الخاصة به، علماً أن هذا الأمر بالغ الصعوبة؛ نظراً إلى أن الخصم خفيّ ولا يظهر في كثير من الأزمات؛ وهذا يساعد على اختراق العناصر المدبرة للأزمة، ووضع سيناريو فعال لمواجهتها.

- **عنصر الوقت**: من ضمن العناصر الحاكمة أيضاً، عنصر الوقت الذي يجب مراعاته عند إعداد سيناريو الأزمة الأمنية؛ نظراً إلى كون الأحداث سريعة ومتلاحقة؛ الأمر الذي يتطلب ضرورة تحديد المهمات بتوقيتها، وحصر توقيت السيطرة على الأزمة.[62]

5. أسباب التخطيط بالسيناريوهات[63]

هناك أسباب عدة يمكنها أن تجعل التخطيط بالسيناريوهات أمراً لا بد من اتِّباعه؛ وهي:

- عدم التركيز على حدث بعينه، بل إنه يضع احتمالات للمستقبل، ويضع خططاً بديلة للتعامل وكل احتمال منها.

- المساعدة على توظيف الموارد بحكمة؛ أي الاستفادة من التدريب والتأهيل للكادر البشري، والاستخدام الأمثل لأفراده تجاه الأزمات الأمنية.

- المحافظة على التميز؛ إذ إن ذلك يجعل المخططين متميزين في استخدام الأساليب الحديثة، والتعامل الإيجابي وجميع الاحتمالات والتهديدات.

- النظر إلى الأمام دائماً؛ فهو يوسع المدارك، ويدخل المخططين مجالات لا يمكن دخولها إلا من خلاله.

- أنه يعد فرصة للتدريب؛ حيث يتم من خلال السيناريو التدريب والتأهيل للكادر البشري، وتوزيع الأدوار والمهمات، ومناقشة ردود الأفعال والمسؤوليات بين أعضاء الفريق.

خامساً: اتخاذ القرار ودوره في إدارة الأزمات الأمنية

إن عملية اتخاذ القرار من العناصر المهمة في مواجهة الأزمات الأمنية، ويمكن شرحها؛ كما يأتي:

1. مفهوم اتخاذ القرار في مواجهة الأزمات الأمنية

إن "الإدارة هي اتخاذ قرار"،[64] ويرى بعض الدارسين أن عملية اتخاذ القرار هي الاختيار المدرك بين بديلين أو أكثر، ولكن هذا الاختيار ينتج منه: إما آثار إيجابية تسهم في حل المشكلة، وإما آثار سلبية تضاعف منها، بل قد تحدث آثار سلبية تخلق مشكلات جانبية، تفوق المشكلة الأساسية التي هي موضوع القرار.[65]

وقد حدد أحد الباحثين المفهوم العام للقرار بأنه: عملية عقلية تستهدف الوصول إلى اختيار أكثر البدائل والخيارات ملاءمة وانسجاماً، إزاء الواقع، وأكثرها صلاحية وفاعلية؛ لتحقيق الأهداف المحددة، وترتكز عملية اتخاذ القرار على فعل واعٍ ونشاط هادف يقوم بهما الإنسان؛ بوصفه الوسيلة المثلى المتاحة؛ لإنجاز الأهداف وتحقيقها.[66]

فاتخاذ القرار هو عملية اختيار أسلوب علمي معين، من بين عدد من البدائل، وأهمية اتخاذ القرار تنبع من أن مدى نجاح إدارة الأزمة، يعتمد إلى أقصى حد ممكن، على قدرة مجموعة المديرين على اتخاذ القرار السليم.[67]

ويمكن إيجاز مراحل صنع القرار بأنها «التعرف إلى المشكلة، ثم تحديد البدائل وتقويمها، ووضع القرار موضع التنفيذ، ثم مرحلة متابعة تنفيذه؛ للتأكد من أن تنفيذه قد أسهم فعلاً في علاج المشكلة، أو أن الأمر يحتاج إلى إدخال بعض التعديلات على البديل الحالي، أو اختيار بديل جديد».[68]

وعلى ذلك؛ فإن القرار الإداري في علم الإدارة العامة أكثر شمولاً وأوسع دلالة منه في القانون الإداري؛[69] وهذا يدل على أهميته في مواجهة الأزمات الأمنية التي تحتاج إلى حسم الموقف، بالطرائق والأساليب الحديثة.

والقرار المتخذ يحتوي عادة على نوع من المخاطرة، ودائماً ما تكون هناك توقعات لما يمكن أن يحدث نتيجة لاتخاذه؛ ولذلك لا بد من قيام متخذ القرار بمحاولة أن يبني قراره على تقدير محسوب لهذا التوقعات،[70] وخاصة إذا كان القرار موقوفاً على مواجهة أزمة أمنية معينة.

كما أن القرار المتخذ لا بد من أن يخضع لنظم دعم القرار، باستخدام الحاسبات الآلية، بأساليب مبتكرة قادرة على مواجهة الأزمات الطارئة، ويُقصد بنظم دعم القرار أنها «إطار منهجي للمعلومات، يلبي حاجة المديرين إلى إدارة العمل والتغلب على مشكلاته، باستخدام الحاسبات الآلية والتحليلات الإحصائية»، أو – بعبارة أخرى – «مجموعة معلومات تمكِّن المدير من التفاعل ومشكلات العمل، ومواجهتها بأسلوب مبسط يسير»، كما في الشكل (2–3).

الشكل (2-3)

المعلومات التي تمكِّن المدير من التفاعل ومشكلات العمل

نظـــم	دعـــم	القـــرار
مـــنهج لمجموعـــة بيانـــات ومعلومـــات، تمثـــل مفـــردات رئيسية وفرعيـة، تكـون تركيبـة ذات أهداف محددة ومشتركة.	تلبي حاجة المديرين: - ليست بديلاً منه بل تدعمه. - مـن خـلال المعالجـات الآليـة وتحليل المعلومات. - تظل خبرات المديرين العنصـر الفاعل والأمر الحاكم.	يهـــتم بـــالقرارات المتـــصلة بالعمليـات ليـصل إلى الاهـتمام بالقرار الخاص لحل المشكلات: - تنميط حل المشكلات آلياً. - حـل المـشكلات باسـتخدام خبرات المديرين.

المصدر: من إعداد المؤلف، بالاستفادة من: عماد حسين عبدالله، تكنولوجيا إدارة الأزمات الأمنيـة (القـاهرة: مطـابع الـشرطـة، 2004)، ص125 – 126، والمؤلف نفسه، الاتجاهات المعاصرة في الإدارة الأمنية (القاهرة: مطابع الشرطة، 2003)، ص132.

ومن أهم نظم دعم اتخاذ القرارات التي يتم العمـل بهـا، الـنظم الخبـيرة؛ فهـي تعمل على محاكاة الذكاء البشري عن طريق معرفة الرؤى البشرية المختلفـة المتاحـة في مجال تشخيص الأزمة التي هي محل الدراسة، وبرمجة هذه المعرفة داخل النظام نفسه؛ أي العمل على استخلاص خبرة الخبراء البارزين في تخصصاتهم، وتخزينها، وبرمجتهـا داخل الحاسب الآلي؛ للاستعانة بها وقت الحاجة.[71]

والقرار الإداري في علم الإدارة العامة له أركان يستند إليها؛ منها:[72] وجود أكثر من بديل إزاء موقف معين؛ بمعنى أن يكون أمام قائد فريق الأزمة أكثر من بـديل أو أكثر من مسلك، وعليه أن يختار بينهما بديلاً واحداً أو مسلكاً محـدداً، أمـا إذا لم يكـن هناك إلا تصرف واحد يجب على القائد اتخاذه، فهنـا لا تكـون العمليـة عمليـة اتخـاذ قرار. وكذلك يجب أن يختار الشخص بـإدراك بـديلاً مـن البـدائل المتاحـة لمواجهـة الموقف؛ بمعنى أن يكون اختيار قائد فريق الأزمة أحد البدائل المتاحـة مؤسـساً عـلى التفكير العقلي السليم، لا ناتجاً من تصرف لا شعوري، أو من ضغط، أو من إكراه.

ويُميِّز اتخاذ القرار في إدارة الأزمات من اتخاذ القرارات الإدارية الأخرى بأن القرار يصدره رئيس فريق إدارة الأزمات، في ظل ضيق الوقت وقلة المعلومات، ويمكن أن ينجم عن تأخيره زيادة في الخسائر المادية والمعنوية.

فالقرار "الأزموي" له فاعلية، ونظراً إلى أن الفاعلية هدف غير قابل للقياس؛ ولذلك يقترح أحد الدارسين ثلاثة مستويات لكل عنصر من عناصر الفاعلية (تُمثَّل بالفاعلية، والرشد، والقبول)؛ لقياس فاعلية القرار وتقويمه، والجدول (2-2) يوضح تعريف فاعلية القرار الإداري الأزموي ومستوياته.

الجدول (2-2)

تعريف فاعلية القرار الإداري الأزموي ومستوياتها

المفهوم	مستوياته	تعريف المستوى
الفاعلية	فاعل	قرار أصاب جوهر موضوع الأزمة وصميمه.
	حدي الفاعلية	قرار حول الأزمة يمس الجوانب المحيطة به.
	غير فعال	قرار بعيد عن جوهر الأزمة ولا يؤثر في مسارها.
الرشد	رشيد	قرار أدى إلى وقف خسائر الأزمة (تكلفة منخفضة - عائد كبير).
	حدي رشيد	قرار تتعادل تكاليفه وعائده، ولا يؤثر في خسائر الأزمة.
	غير رشيد	قرار أدى إلى زيادة خسائر الأزمة (زاد الموقف اشتعالاً).
القبول	مقبول	قرار يلقى القبول لدى أطراف الأزمة.
	حدي القبول	قرار لم يؤثر في مشاعر أطراف الأزمة ولا في سلوكهم.
	مرفوض	قرار أدى إلى استياء مشاعر أطراف الأزمة وإلى اشتعالها.

المصدر: من إعداد المؤلف، بالاستفادة من: موسى محمد دسوقي الحويطي، «تقويم فاعلية القرار الإداري في ظل الأزمة (منهج تطبيقي مقترح)»، المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، القاهرة، 12 - 13 تشرين الأول/ أكتوبر 1996، ص402.

2. الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار

كثيراً ما يحدث خلط بين عملية صنع القرار وبين عملية اتخاذ القرار، فعملية صنع القرارات عملية جماعية تضامنية؛ أي نتاج جهد مشترك؛ بمعنى جعل جميع أعضاء فريق إدارة الأزمات مشتركين في المراحل السابقة لاتخاذه، من إعداد وتحضير وتكوين، أما اتخاذ القرار فيعني ما يقوم قائد فريق الأزمة بإصداره؛ أي المرحلة الأخيرة في عملية صنع القرار؛[73] ولذلك فإن صنع القرار مرحلة منفصلة تليها مرحلة اتخاذ القرار، وبرغم انفصال المرحلتين فإن بينهما ارتباطاً وثيقاً، ولا شك في أن مرحلة اتخاذ القرار موقوفة على دقة مرحلة صنع القرار وكفاءتها، ولكن تظل الصورة ثابتة في أن عملية صنع القرار هي مدخلات، أما عملية اتخاذه فهي مخرجات.[74]

ومثال ذلك، إذا كانت هناك أزمة احتجاز رهائن، فإن صناعة القرار تُمَثَّل بتحديد المشكلة، وجمع المعلومات حول الأزمة، من حيث: عدد الرهائن وعدد الخاطفين وأسلحتهم ومكان الاحتجاز وظروفه؛ ومن ثم إيجاد بدائل الحلول المتاحة وتحليلها وتقويمها؛ ومن ثم المشاركة في صنع القرار المناسب لحل الأزمة وتقديمه لقائد الفريق؛ ومن ثم تأتي مرحلة اتخاذ القرار من قائد فريق الأزمة، بعد مشاركة الأعضاء في إعداده وصناعته.

وتعد القرارات المتخذة في مواجهة الأزمات الأمنية الطارئة، قرارات تكتيكية؛ ويقصد بها تلك القرارات التي تتطلب إيجاد حل لمشكلة طارئة أو قضية عارضة؛ وهذا يتطلب اتخاذ قرار عاجل وموقف سريع؛ أي إن الأمر لا يمكن تأجيله.[75]

3. أهمية القرار في مواجهة الأزمات

تعتمد أهمية أي قرار يتخذ، على مدى تعقد العوامل التي تـؤثر في تنفيـذه أولاً، وعلى الآثار المترتبة على عدم سلامته ثانياً، وقد تتزايد أهميتـه إذا مـا ارتـبط بأهـداف وعناصر متغيرة، لا يمكن تحديدها بدقة عند اتخاذه؛ ولذلك فإن مقـدرة القائـد عـلى اتخاذ القرار هي صفة مهمة ومسألة مطلوبة، وخاصة في إدارة عمليات الأمن، وهـي صفة ترتبط بشعور الأفراد المنفذين بأن القائد هو الـشخص الفعـلي المسؤول الأول عن اتخاذ القرار، وأنه يجب احترام ذلك القرار، وهذا مرتبط أيضاً بمقدرة القائد على تنفيذ قراراته وتأثيرها في مرؤوسيه، وينعكس – من ثم – أثره بشكل إيجابي في حالـة العمليات الأمنية، فلن يكون هناك تراخٍ في تنفيذ التعلـيمات والمهـمات، بـل سـتكون الجدية والحزم والعزم على التنفيذ.[76]

أما في حالة الأزمة الأمنية فتكون القرارات ذات أهمية كبيرة؛ حيث إنهـا تـرتبط بنواحٍ بشرية؛ فمدى تقبل الأفراد قـراراً معينـاً، يحـدد عوامـل كثـيرة متداخلـة عـلى مستوى الشخص وعلى مستوى الجماعة؛ فالإنسان – عكس الآلة – تحكم اسـتجابته للموقف أو القـرار المعـين نـواحٍ عاطفيـة نفـسية متعـددة ومتـشابكة، بالإضـافة إلى النواحي المادية العقلانية.[77]

وترتبط مواجهة الأزمة الأمنية إلى حد كبير بمدى سلامة اتخاذ القرار المبني على المعلومات الدقيقة، والدراسة المتأنية المتبع فيها الأسلوب العلمي الحديث، باستخدام الحاسبات الآلية، ونظم المعلومات الحديثة، وقاعدة البيانات والمعلومات، ومـشاركة أعضاء فريق إدارة الأزمات في صناعته.

ونضرب مثالاً على ذلك القرار الذي اتخذه سمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتـوم نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة، رئيس مجلس الـوزراء، حـاكم دبي، خـلال

حرب الخليج الثانية عام 1991، وكان حينئذٍ ولي عهد إمارة دبي؛ حيث أدى اضطراب الأوضاع الأمنية إلى سحب الشركات الدولية غطاء التأمين عن الملاحة الجوية والملاحة البحرية، فاتخذ الشيخ محمد على الفور قراراً جريئاً بالتأمين على الخطوط الجوية والبحرية لإمارة دبي، في وقت لا يستطاع فيه توفير مثل هذا الغطاء، واضطر آخرون إلى وقف نشاطهم، علماً أن هذا القرار كانت له فائدة كبيرة لاحقاً.[78]

وهناك مثال آخر على اتخاذ القرار الرشيد، إثر إسقاط الطائرة الكورية عام 1983، بواسطة القوات الروسية فوق الأراضي السوفيتية؛ وقد أدى هذا إلى مقتل 267 شخصاً، بينهم أمريكيون، وقد جذب الحادث انتباه العالم؛ تحسباً لرد فعل أمريكي، وقامت الحكومة الأمريكية بوضع خمسة بدائل للرد، تُمُثَّل بـ: (1) فرض حظر اقتصادي أمريكي على الاتحاد السوفيتي، (2) اتخاذ رد فعل دبلوماسي حاد واحتجاج، (3) القيام بعملية عسكرية محدودة مع تحريك القوات، (4) فرض حظر جوي ضد الطائرات السوفيتية، (5) تهدئة الموقف وعدم اتخاذ إجراء فوري. وبعد دراسة وتحليل ومقارنة بين هذه القرارات، جاء قرار الحكومة الأمريكية الرسمي مزيجاً من رد الفعل الدبلوماسي والاحتجاج مع التهدئة.[79]

4. مؤثرات القرار المتخذ لمواجهة الأزمات

إن متخذ القرار لمواجهة أزمة أمنية، يعمل في بيئة عالية الضغط، وبرغم أن الضغط المعتدل يمكن أن يحسِّن فعلياً عملية صنع القرار، فإن الضغوط المرتفعة تحد من نوعية القرارات، وبالإضافة إلى هذه الضغوط توجد عوامل أخرى كثيرة تؤثر في عملية صنع القرار في الأزمات، ويمكن أن تضر بها؛ منها: التفكير الجماعي، وسوء الإدراك، والميل إلى المجازفة.

وهناك بصفة عامة بعض العوامل التي تؤثر في قائد فريق الأزمة، عند اتخاذ قراره؛ ومنها:[80]

1. شخصيته واتجاهاته وميوله وذكاؤه.
2. ضغط عنصر الوقت المتاح؛ لاتخاذ القرار لمواجهة الأزمة.
3. الضغوط الداخلية والخارجية التي يتأثر بها؛ كالرأي العام وضغوط الرؤساء الأعلى منه.
4. خبرته ومدى إلمامه بواجباته ومدى إيمانه بها.
5. الظروف المحيطة به وصعوبة التنبؤ بعوامل التغيير وسرعته، وصعوبة التحكم فيها.
6. تأثير معاوني قائد الفريق وأعضائه بميولهم وثقافاتهم واتجاهاتهم.
7. أثر الأشخاص الذين يمسهم القرار وبواعثهم ورغباتهم وردود أفعالهم.
8. المستوى الوظيفي لمتخذ القرار؛ لأن هناك تناسباً طردياً بين أهمية القرار ومستوى متخذه.

وهناك أيضاً عوامل أخرى مهمة قد تؤثر في القرار المتخذ لمواجهة الأزمة؛ منها:

1. تأثير تحقيق عنصر المفاجأة الذي غالباً ما يصاحب الأزمة.
2. غموض الموقف المحيط بالأزمة ولاسيما في بدايتها.
3. التضارب والتسارع في الأحداث، وكثرة المعلومات، وعدم دقتها.
4. تأثير حجم التهديد الكبير الذي تستهدفه الأزمة.

5. مدى استخدام القائد الوسائل والأساليب العلمية والفنية لاتخاذ قراره أو عدم اتخاذه.

5. مراحل اتخاذ القرار في مواجهة الأزمات الأمنية

هناك آراء عدة لتحديد خطوات صنع القرارات، فقد رأى بعض المختصين في هذا المجال أن مراحل صنع القرار، هي: مرحلة تشخيص الأزمة، ومرحلة تصميم بدائل مواجهة الأزمات، ومرحلة اختيار البديل الأمثل لمواجهة الأزمة وتقويمه.[81]

ويرى بعض آخر أن مراحل صنع القرار، هي: تجميع المعلومات، وتفهم أبعاد الأزمة، وتقدير الموقف؛ أي التحليل والتقويم للأزمة، واتخاذ القرار.[82]

كما يرى آخرون أن مراحل صنع القرار، هي: تحديد المشكلة أو الهدف، وتحليل المشكلة، وجمع المعلومات، وإيجاد البدائل المختلفة القادرة على حل المشكلة، وتقويم البدائل، واختيار البديل الملائم.[83]

أما بعض الباحثين فيرى أن المراحل، هي: مرحلة الاستخبار، ومرحلة إعداد البدائل، ومرحلة اختيار البديل.[84]

ويرى بعضهم الآخر أن المراحل هي: مرحلة تحديد الأهداف والمشكلات، ومرحلة تصميم نماذج وتحديد بدائل، ومرحلة الاختيار بين البدائل المتاحة، ومرحلة تطبيق القرار المقترح، ومقارنته إلى النتائج.[85]

أما بعض ثالث فيرى أن مراحل الأسلوب العلمي لاتخاذ القرار في الأزمات، هي: تشخيص المشكلة أو الأزمة، وتحليل الأزمة، وإيجاد البدائل وتقويمها، واختيار البديل المناسب لحل الأزمة.[86]

وبعد استعراض مراحل صنع القرارات السابقة، يتبين أن جميع الآراء - وإن اختلفت في تقسيماتها - لا تختلف في جوهرها؛ ولذلك فإننا نتفق مع الرأي الذي يقسم المراحل إلى ثلاث رئيسية؛ هي:

أ. مرحلة تشخيص الأزمة

إن التشخيص الصحيح للأزمة الأمنية هو الطريق السليمة لحلها، وينبغي التمييز في هذه المرحلة بين أسباب الأزمة وبين أعراضها، فالتعرف إلى الأسباب الحقيقية للأزمة سيساعد في مواجهتها من خلال رصد حركتها وتطورها.[87]

لذلك لا بد من تحديد المشكلة بشكل دقيق والوقوف على أهميتها وبيان الأسباب الرئيسية التي أدت إلى ظهورها والعوامل المؤثرة فيها؛ ولكي يتم الوصول إلى هذه الدراسة لا بد من اتِّباع الخطوات الآتية:[88]

- تحديد الهدف؛ بمعنى تحديد الهدف المنشود تحديداً واضحاً، بعيداً عن كل لبس أو غموض.
- الوقوف على أبعاد الأزمة؛ بمعنى إدراك الأزمة والبعد عن السطحية. وهناك طرائق عدة للوقوف على أبعاد الأزمة؛ ومن ثم تحديد المعلومات الواجب التعرف إليها؛ وهي: ضرورة متابعة المناخ المهيِّئ للأزمة، وأهمية التركيز على أسباب الأزمة، وسرعة التعرف إلى أسبابها؛ بوصف ذلك خياراً يجب السعي له من دون تأخير أو تباطؤ، وضرورة توقع الأحداث والتنبؤ بها (الإنذار المبكر)، وأهمية التعرف إلى العامل المؤثر أو العامل الحيوي.
- جمع البيانات والمعلومات، هناك شروط يجب توافرها في البيانات والمعلومات؛ وهي: أن تكون دقيقة بدرجة مناسبة، وأن تكون كافية لبلوغ قدر كافٍ من

وضوح الرؤية عن موضوع القرار، وأن تكون مجردة، والسرعة مناسبة في الحصول عليها (عنصر الوقت).

- تحليل البيانات والمعلومات؛ وتوجد عوامل أساسية عدة لتحليل البيانات والمعلومات؛ وهي: وجوب التمييز بين الحقائق المجردة الواضحة وبين اللغة التي يتم بها التعبير عن هذه الحقائق، ووجوب البدء في التحليل، بما هو متاح من البيانات والمعلومات التي تمثل حقائق واضحة، وارتباط التحليل الدقيق للمشكلة التي هي موضوع القرار، بمدى ما يمنحه المحلل أو متخذ القرار من اهتمام متوازٍ، لكل البيانات والمعلومات المتاحة.

ففي هذه المرحلة لا يُفترض البحث عن الحلول فحسب، وإنما تحديدها أيضاً، وتعد هذه الخطوة من أهم خطوات الأسلوب العلمي؛ لأن الخطوات الأخرى تعتمد عليها، فالتحديد السليم للأزمة يؤدي غالباً إلى بلوغ حل سليم لها، والعكس صحيح،؛ فالأزمة المشخصة والمحددة بشكل دقيق تعد نصف محلولة.[89]

ب. مرحلة تصميم بدائل مواجهة الأزمة الأمنية

تأتي بعد ذلك مرحلة تصميم النماذج وتحديد البدائل ومعايير القياس لتقويم البدائل لحل الأزمة، وتستطيع نظم دعم القرار في هذه المرحلة أن تقدم دعماً كبيراً لمتخذ القرار، في عملية تحديد المعايير المطلوبة لإعداد البدائل، من خلال تقديم النماذج المناسبة التي تساعد كثيراً، وخاصة في الأزمة المعقدة التي تحيط بها متغيرات كثيرة؛ فقد تفيد نظم دعم القرار الجماعية هنا، في عرض وجهات النظر، وطرح بدائل ومعايير مثلى.[90]

وتعد هذه المرحلة قلب منظومة دعم القرار؛ فهي التي يتم فيها الإعداد المسبق لنماذج التحليل لأنواع الأزمات ونماذج البدائل المختلفة؛ للتعامل وكل نوع منها، وفيها تحدَّد الأنواع والأشكال والتوقيتات لوصول المعلومات، وتحديد البيانات التي يلزم إعدادها مسبقاً، والتي يمكن إعدادها عند الطلب، ويتم فيها أيضاً، تقويم كل البدائل المختلفة التي يمكن مواجهة كل مرحلة من مراحل الأزمة بها، وتأثيرات كل بديل في الموقف العام والموقف الخاص للأزمة.[91]

وهناك الكثير من الضوابط التي يجب على متخذ القرار مراعاتها عند التعرف إلى البدائل المناسبة لحل الأزمة الأمنية وتقويمها؛ ومن أهم هذه الضوابط ما يأتي:[92]

- ضرورة التوسع في طرح الحلول البديلة، بما يتفق والوقت المتاح لمواجهة الأزمة.
- مدارسة جميع بدائل صناعة قرار مواجهة الأزمة المتاحة.
- وجوب أن تكون الحلول البديلة المقترحة تعالج قدر الإمكان كل جوانب الأزمة.
- أن تتفق بدائل الحلول المقترحة مع الإمكانيات المتاحة التي تجعل من تنفيذ البديل أمراً ممكناً.
- أن تتفق بدائل الحلول مع الأوضاع والظروف المتوقعة في المستقبل.
- أهمية الاستعانة بأسلوب المشاركة في هذه المرحلة مع فريق مواجهة الأزمات.

ج. مرحلة اختيار البديل الأمثل لمواجهة الأزمة الأمنية وتقويمه

بعد التحديد والتقويم لكل الحلول والخيارات المقدمة لحل الأزمة، تأتي عملية اختيار البديل المناسب الذي يحقق الهدف بأقل إنفاق وبتضحية قليلة، وأن يكون سهل التطبيق. وهناك أساليب إدارية كمية عدة تساعد على تحليل جميع الحلول وتقويمها موضوعياً بأسلوب علمي رياضي، إلى أن يعرف أفضل الحلول، ومن أهم هذه الأساليب أساليب بحوث العمليات.[93]

إن البديل الأمثل ليس بالضرورة هو الأمثل حقاً؛ لأنه يخضع لتقديرات صانع القرار شخصياً، والتقديرات الاحتمالية؛ وهذا يجعل عملية الاختيار شاقة، وإنما يجب أن يكون القرار المتخذ هو أكثر موضوعية، وأن يكون أفضل القرارات البديلة، وأن يكون مُميَّزاً بالفاعلية والكفاءة والاتجاه نحو الحل الصحيح مباشرة.

ولكي يتم اختيار البديل المناسب والاختيار الأمثل لحل الأزمة ومواجهتها، لا بد من اتِّباع خطوات معينة عدة؛ للوصول إلى القرار السليم، من بين مجموعة من القرارات المطروحة؛ ومن أهم هذه الخطوات ما يأتي:[94]

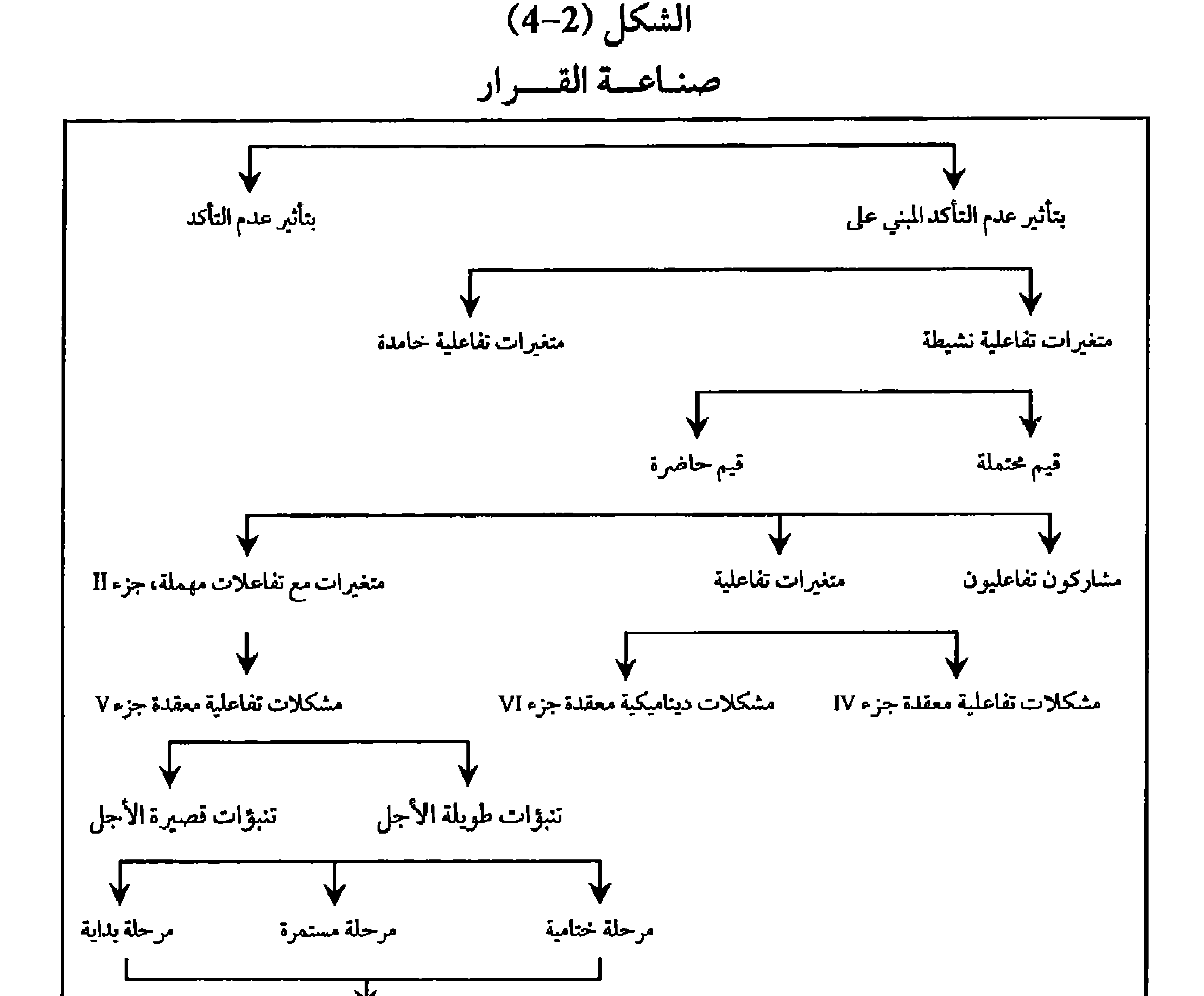
- المقارنة بين أكبر عدد من البدائل المتاحة.
- البحث عن البديل الذي يحقق أكبر قدر ممكن من الأهداف.
- تفضيل بعض البدائل على بعضها الآخر؛ لكي يتم الاختيار السليم.
- ذكر الميزات والعيوب لكل بديل على وجه الدقة.
- وضع قيمة لكل بديل، وتحليله بالمقارنة إلى البدائل الأخرى.
- ترتيب البدائل طبقاً للتقويم والأوزان النسبية.
- الانحياز إلى البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة.
- التعامل بحذر وذكاء، إزاء مرحلة الإحساس بوجوب اتخاذ القرار.

ويجب أيضاً عمل موازنة بين البدائل المحددة من خلال مجموعة من المعايير؛ أهمها: تكلفة البديل، والعائد المتوقع منه، والجهد المبذول فيه، والوقت المستغرق لتنفيذه، وإمكانية توفير موارده ومتطلباته.[95]

والشكل (2-4) يوضح كيفية صناعة القرار تحت ظروف عدم التأكد؛ بمعنى أن إحدى نتائج عدة سوف تقع، ولكن أي نتيجة سوف تقع، فذلك شيء غير معلوم وغير ممكنة معرفته.

الشكل (2-4)

صناعة القرار



المصدر:

Georg K. Chacko, *Operations Research/Management Science: Case-Studies in Decision Making Under Structured Uncertainty* (USA: McGraw-Hill Inc., 1993), 21-22.

ونضرب هنا مثلاً بأزمة اللاجئين السودانيين في مصر، فقد مرت بهذه المراحل السابق ذكرها لاتخاذ القرار؛ حيث كان أكثر من 3500 لاجئ سوداني يعتصمون في حديقة أمام مسجد مصطفى محمود بحي المهندسين، أحد أرقى أحياء القاهرة؛ بغرض الضغط على مفوضية اللاجئين الدولية؛ لحثها على تأمين إقامتهم في دولة ثالثة، وفي الساعات الأولى من صباح الجمعة الموافق 30 كانون الأول/ ديسمبر عام 2005، تفاوضت القوات المصرية والمعتصمين اللاجئين لإخلاء المكان سلمياً، وبعد ذلك اتخذت القوات المصرية الخيار البديل بتفريق المجتمعين بالقوة، بعدما أخفقت المفاوضات التي استمرت خمس ساعات.[96]

وفي نهاية هذا المبحث، نذكّر بأن مرحلة التخطيط تعد من أهم مراحل العملية الإدارية، وفيها يتعين على العاملين في الجهاز الأمني القيام ببعض الإجراءات والتدابير الأمنية لمواجهة الأزمات الأمنية؛ ومن أهم هذه الإجراءات في هذه المرحلة:

أ. توفير الطاقات البشرية، وصقل خبرات أفرادها ومهاراتهم؛ لرفع كفاءتهم من خلال دورات تأهيلية تخصصية في مجال الأمن الداخلي.

ب. توفير الإمكانيات المادية اللازمة، من أجهزة ومعدات وآليات ومبانٍ وغيرها؛ استعداداً لمواجهة الأزمة الأمنية.

ج. الاهتمام بأجهزة التنبؤ بالأزمات الأمنية، والعمل الدائم على تطويرها، بالتنسيق مع غيرها من مراكز التنبؤ المختلفة.

د. إعداد الخطط الأمنية اللازمة؛ استعداداً لمواجهة الأزمات الأمنية، والتدريب عليها؛ لمعرفة الإيجابيات للأخذ بها والسلبيات لتفاديها.

هـ. إعداد سيناريوهات مختلفة لإدارة الأزمات الأمنية، وتدريب القوات عليها؛ لمعرفة الأدوار والمهمات وتوزيع السلطات الاختصاصية.

و. الاهتمام بتدريب القادة والضباط على عملية اتخاذ القرار الرشيد؛ لمواجهة الأزمة الأمنية المحتملة الحدوث.

دور التنظيم في مواجهة الأزمات الأمنية

نناقش في هذا المبحث دور كل من: عنصر التنظيم وعنصر التنسيق في المراحل المختلفة للأزمة الأمنية.

أولاً: التنظيم والأزمات

1. مفهوم التنظيم في مواجهة الأزمة

يعد التنظيم إحدى الوظائف الأساسية لإدارة الأجهزة الأمنية، فهو عملية تحديد وتجميع للعمل الذي ينبغي أداؤه، وإقامة العلاقات؛ بغرض تمكين الأفراد من العمل بفاعلية كبرى؛ لتحقيق الأهداف.[97]

ويتفق معظم التعريفات على أن التنظيم هو: الإطار الذي يتم وفقَه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها، في سبيل تحقيق أهداف محددة، ويتطلب ذلك تحديد النشاطات والأعمال المطلوبة؛ لتحقيق تلك الأهداف، وتحديد الأفراد المسؤولين عن القيام بهذه النشاطات، وتوزيع الأدوار المناسبة لهم، وتحديد الإمكانيات والموارد التي يستخدمونها، وتوضيح العلاقات الإدارية بينهم، من حيث السلطة والمسؤولية.[98]

وقد عرفه بعض الباحثين أيضاً، بأنه «التصميم، أو الإجراءات التي تتخذ؛ بغرض تحديد السلطات والمسؤوليات وتنظيم العلاقات، وهو الذي بموجبه يتسنى للأفراد أن يعملوا عملاً مشتركاً بتناسق كامل وانسجام تام؛ لتحقيق الهدف المنشود».[99]

ومهما تعددت تعريفات التنظيم وتنوعت، فإن هناك ثلاثة عناصر رئيسية لا بد من توافرها في تعريف التنظيم؛ وهي: وجود غاية واضحة أو هدف محدد ومتفق عليه، ووجود مجموعة من الأفراد تربطهم علاقة محددة، واشتراك الأفراد في تحقيق الهدف أو الغاية؛ لتقسيم الأعمال والأدوار بينهم.[100]

ولذلك تعد عملية التنظيم في مؤسسات الأمن من الأمور التي تحتاج إلى دراسات وأبحاث دائمة، وتحليل الوظائف الأمنية، وتوصيفها بحسب مقتضيات التطور، وبهذا يمكن تحقيق التنظيم الأمثل الذي يقف على الدعامات الأساسية،[101] في المجال الأمني؛ فتُحقَّق رسالته.

وإذا كانت عملية التخطيط مهمة بالنسبة إلى الأمن، فإن عملية التنظيم ليست أقل أهمية من التخطيط؛ نظراً إلى الدور الكبير الذي تلعبه في نجاح العمليات الأمنية بإتقان؛ فهي تسهل عمليات أجهزة الأمن وتيسر الطريق لها، بعد وضوح العوائق؛ ومن ثم مواجهتها؛[102] ولذلك فإن التنظيم في عمليات الأمن المتخصصة، يعطي الجهاز الأمني مزيداً من الثقة في مكافحة الجريمة ومواجهة الأزمات الأمنية؛ ومن ثم إقرار الأمن العام؛ نظراً إلى الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية، والإمكانيات المادية؛ بما يكفل لكل وحدة، معرفة تامة بواجباتها واختصاصاتها وحدود مسؤولياتها.

2. أهمية التنظيم في إدارة الأزمات الأمنية

للتنظيم أهمية كبيرة في مجال العمل الأمني، وخاصة في إدارة الأزمات الأمنية، وتُمَثّل هذه الفوائد بأنه:

أ. يقلل الاحتكاك والتضارب بين المنفذين، بتحديده المسؤوليات والسلطات تحديداً دقيقاً واضحاً.

ب. يجعل أفراد القوة يعملون في تناسق كامل، ويتعاون كبير لتحقيق الهدف.

ج. يكفل الاستخدام الأمثل للطاقات والإمكانيات البشرية والمادية وحسن توظيفها.

د. يشيع الرضا والارتياح في نفوس جميع فرق العمل المشتركة في التنفيذ.

هـ. يمكّن من الرقابة الفعالة على جميع الأعمال، كل عمل ضمن حدود اختصاصه.

و. يكفل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب؛ لإدارة الأزمة.

ز. يكفل التوجيه الدائم للأفراد وتصحيح الانحرافات حين وقوعها.[103]

ح. يساعد على تسهيل نقل المعلومات والأوامر والقرارات، بين أجزائه.

ط. تحقيق وفرة في الموارد المالية والبشرية لجهاز الأمن.

وينجم عن عدم وجود عملية التنظيم، أمور تعقد مواجهة الأزمات الأمنية؛ ومنها على سبيل المثال:

أ. الفوضى وإرباك فريق العمل، والازدواجية في الاختصاص، في أثناء مواجهة الأزمة الأمنية.

ب. إرباك فريق إدارة الأزمة، وخاصة إزاء ما يتعلق بتحديد مستويات السلطة والمسؤولية، وتوزيعها بشكل سليم.

ج. سوء استخدام الموارد البشرية والإمكانيات المادية والفنية المتاحة في مواجهة الأزمة الأمنية؛ وهذا قد يقتضي طلب الدعم من قطاع مسؤولية آخر.

د. عدم وجود خطوط اتصال فعال بين القوات المنفذة لمواجهة الأزمة.

هـ. عدم تبادل المعلومات بشكل جيد؛ وهذا يعيق عملية إدارة الأزمة.

3. أشكال التنظيم في إدارة الأزمة

للتنظيم أشكال كثيرة؛ منها ما يعد أشكالاً تقليدية، ومنها أشكال غير تقليدية، ويجب أن تؤخذ هذه الأشكال في الحسبان، في أثناء مواجهة أزمة أمنية، ويمكن إيجاز هذه الأشكال بما يأتي:

أ. التنظيم الرأسي (العمودي)

وهو من التنظيمات البسيطة، ويعد أقدم الأشكال التنظيمية، ويكثر استخدامه في المجتمعات العسكرية، ويتخذ فيه الشكل الهرمي؛ حيث تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل، وقد يتناسب هذا التنظيم وإدارة الأزمة؛ لبساطته وتميزه بسرعة اتخاذ القرار، وتركيز السلطة، والسرعة والسهولة في الرجوع إليه.[104]

وقد يعيب هذا التنظيم، أنه يلقي عبئاً إدارياً ضخماً على القائد بتباين المشكلات المعروضة عليه؛ الأمر الذي يؤدي إلى تركيز السلطة في يد شخص واحد؛ ومن ثم قد يؤدي إلى انخفاض كفاءة الإدارة، وتعدد المسؤوليات الإدارية، وطول خطوط الاتصال؛ وهذا يؤدي – من ثم – إلى بطء في عمليات الاتصالات المختلفة، واتخاذ القرارات.[105]

ب. التنظيم الرأسي الاستشاري

ويختلف هذا الشكل في أصنافه عن الشكل السابق، في أنه كيان استشاري يتبع الرئيس الأعلى مباشرة، وهو - وإن كان على قمة خط السلطة - يستمد موقعه من كونه مستشاراً للرئيس الأعلى؛[106] فهو يجمع بين فئة المنفذين والمتخصصين، ومجال المتخصصين هو الشؤون القانونية والمالية والبحوث والدراسات وغيرها، ويكون رأي المتخصصين استشارياً.

وقد يعيب هذا التنظيم تعقد العلاقات التنظيمية؛ نتيجة حالة المنافسة الشديدة بين الجهاز التنفيذي والجهاز الاستشاري؛ فيؤثر هذا في مستوى كفاءة العمل، وقد يؤدي أيضاً، إلى زيادة التكلفة الناتجة من تعدد أنواع الأجهزة التي يشغلها التنظيم، وطول الوقت اللازم لاتخاذ القرار؛ نظراً إلى المراحل التي قد يمر بها، من آراء وتحليل وتقويم؛ تمهيداً للقرار.[107]

ج. التنظيم الوظيفي

يقوم هذا التنظيم بالتركيز على التخصص أو الوظيفة، بحيث يكون لكل تخصص أو نشاط وظيفي إدارة خاصة أو وحدة مستقلة؛ ومن ثم فإنه يضع فئة الخبراء والمستشارين ضمن خط السلطة؛ بمعنى دخولهم في المجال التنفيذي، بحيث تكون لهم سلطات، وتقع على عاتقهم مسؤوليات يحاسبون عليها.[108]

وقد يعيبه الجدل الذي قد يثور بين المتخصصين والفنيين عند اجتماعهم لحل موقف معين، وقد يعاني أيضاً عدم وضوح السلطة والمسؤولية؛ نتيجة التداخل في نطاق أعمال الفنيين والإداريين؛[109] فيؤثر هذا في عملية اتخاذ القرار المناسب، في الوقت المناسب.

د. تنظيم الاستعانة باللجان*

يقوم هذا التنظيم على الاستعانة باللجان التي يقع على عاتقها دراسة الموضوعات المكلفة بها،[110] من خلال تبادل المعلومات، وهناك لجان تملك سلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور، وبعضها يُقصَر دوره على إصدار التوصيات، سواء كانت هذه اللجان مشكلة بصفة دائمة، أو مرحلة مؤقتة.

وقد يعيب هذا التنظيم البطء الذي يصيب المنظمة الأمنية في تصديها للمشكلات؛ حتى تتم دراستها لدى اللجان المختصة، وحتى يتم استكمال الإجراءات الشكلية، وقد تستخدم أيضاً، أعمال اللجان للتهرب من المسؤولية أو من إصدار قرارات حاسمة.[111]

هـ. تنظيم مصفوفة الأزمات

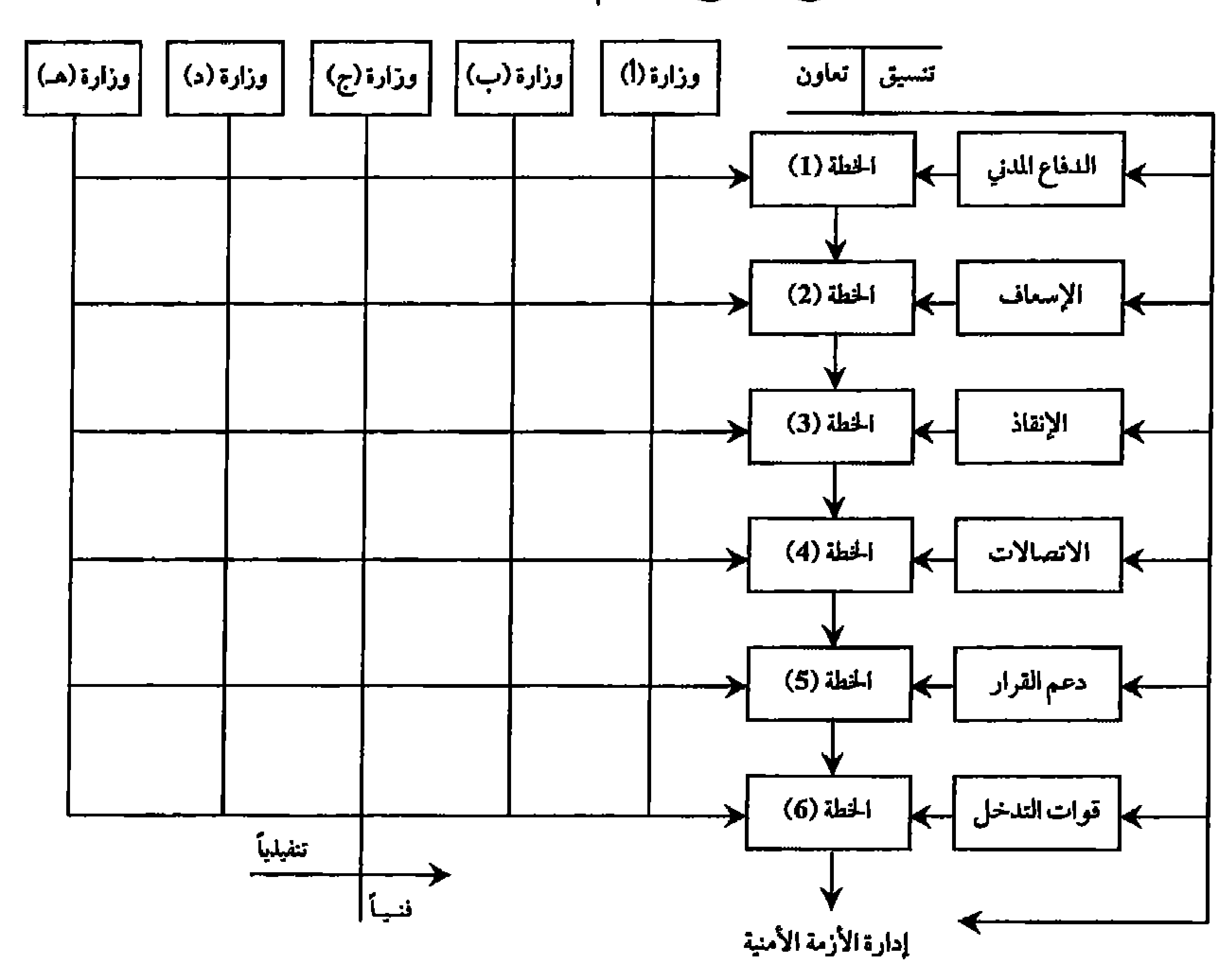
يعرف نظام المصفوفة بهذا المصطلح؛ لأنه يماثل في شكله المصفوفة الهندسية ذات الأبعاد الرأسية والأفقية، ويؤسس على محور رئيسي، هو التزاوج أو الجمع بين نموذج التنظيم الوظيفي التقليدي، ونموذج التنظيم على أساس الخدمة، في نسق واحد.[112]

فهو تنظيم يقوم أساساً على سلطات تنفيذية، تمارس من القمة إلى القاعدة، وسلطات فنية تمارس أفقياً؛ وهذا يحقق درجة كبيرة من هذه المزاوجة بين النموذجين في جميع مراحل الأزمة.[113] ويمثل الشكل (2-5) نموذجاً مقترحاً لتنظيم المصفوفة الخاص بإدارة الأزمات الأمنية.

* يسمى التنظيم الأفقي؛ حيث تُشكَّل لجنة لتدرس كل موضوع وحده (المحرر).

الشكل (2-5)

نموذج مقترح لتنظيم مصفوفة الأزمات



المصدر: من إعداد المؤلف، بالاستفادة من: فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات (الأسس - المراحل - الآليات)، مرجع سابق، ص78.

ويحقق هذا التنظيم في إدارة الأزمات الأمنية بعض الميزات؛ منها:[114]

- القدرة على التكيف السريع؛ تبعاً لتغير الظروف المتلاحقة في أثناء الأزمة.

- القدرة على وضع النشاطات التي تمثل دورة واحدة في إدارة، أو في وحدة تنظيمية واحدة؛ وهذا يحقق سرعة الأداء، ووحدة الإشراف، ويمنع الازدواجية في العمل.

- سهولة تبادل المعلومات، وسرعة الاتصالات؛ بما يساعد على سرعة اتخاذ القرارات في وقتها المناسب.
- توجيه كل النشاطات والأعمال نحو إنجاز الأهداف، خلال الفترة الزمنية المحددة بكفاءة كبرى، مع الاستغلال الجيد للطاقات والتخصصات المختلفة من دون أدنى تعارض.

ويعيب هذا التنظيم احتمال إثارة التناقضات بين العاملين؛ لتعدد الأوامر، ويمكن معالجة هذا العيب بتحديد دقيق للأدوار ولسلطة اتخاذ القرار. ونعتقد بأن تنظيم المصفوفة يعد أفضل تنظيم في إدارة الأزمات الأمنية؛ نظراً إلى ما يقدمه من إيجابيات تفوق السلبيات.

4. أهمية الهيكل التنظيمي في مجال إدارة الأزمات

ينشأ الهيكل التنظيمي الرسمي مع نشأة الجهاز الأمني، ويركز على العلاقات الرسمية التي تحكم علاقات العاملين فيه، ويتم بموجبه إيجاد الهيكل التنظيمي ووسائل الاتصال بين مستويات المنظمة المختلفة، مع توضيح قواعد العمل فيها، وتقسيم الاختصاصات وتوزيعها داخل المستويات الإدارية المختلفة مع تحديد السلطات والمسؤوليات؛[115] ولذلك يجب أن يتم بناء هيكل تنظيمي مرن، يوضح الإطار الذي يحدد التقسيمات التنظيمية والوحدات الإدارية التي تقوم بكل النشاطات والمهمات؛ لتحقيق الأهداف العامة لوزارة الداخلية ومواجهة الأزمات الأمنية، وتنظيم عمليات الشرطة، ويبين بشكل خاص تبعية إدارات العمليات وواجباتها المحددة لها.

ففي وزارة الداخلية بدولـة الإمـارات العربيـة المتحـدة، تتبـع إدارة العمليـات المركزيـة ضـمن الهيكـل التنظيمـي، الوكيـل المـساعد لـشؤون الأمـن، أمـا إدارات العمليات فتتبع القيادات أو الإدارات العامـة للـشرطـة، كـل عمليـة ضـمن قطـاع المسؤولية ومنطقة الاختصاص.[116]

وفي جمهورية مصر العربية، تتبع الإدارة العامة للعمليـات والنـشاط الخـارجي، قطاع مباحث أمن الدولة، ويشرف عليها مباشرة وزير الداخلية، كـما توجـد الإدارة العامة للعمليات الخاصة بالأمن المركزي، وهي تتبع قطـاع الأمـن المركـزي، ضـمن القطاعات النوعية والمناطق الجغرافية.[117]

أما في بعض أجهـزة الأمـن فقـد نظمـت إدارة العمليـات في الهيكـل وتبعيتهـا للوكيل المساعد للعمليات والتخطيط والتدريب؛ كما في المملكة الأردنيـة الهاشـمية، ودول أخرى نظمت تبعيتها لوكيل الوزارة أو المفتش العـام؛ كـما في مملكـة البحـرين وسلطنة عُمان، وفي أجهزة أخرى نظمت في هيكلها ما يـسمى بمـساعد المـدير العـام لشؤون العمليات؛ كما في المملكة العربية السعودية، وفي بعضها الآخـر تتبـع الإدارة العامة للعمليات وزير الداخلية والأمـن؛ كـما في الجمهوريـة اليمنيـة، أمـا في بعـض الدول الأخرى؛ مثل: فرنسا وبريطانيا واليابان والجزائر ولبنان وموريتانيا والسودان وسورية، فلم تُنَصَّ إدارة العمليات صراحـــة حتى عام 1997.[118]

ثانياً: التنسيق والأزمات

إن التنسيق هو القدرة على تحقيق الانسجام والتفاهم والتوافق، ما بين دعائم البناء التنظيمي المادية والبشرية لأي منظمة، وهو يوحد الجهود البشريـة في الجهـاز الأمنـي؛ من أجل تحقيق الأهداف والمقاصد؛[119] فالتنسيق – إذن – هـو الجهـد الإداري الـذي

يقوم به القائد؛ بهدف توجيه العاملين وتوحيد جهودهم، نحو إنجاز الأعمال والمهمات، في وقت محدد وبأسلوب معين.[120]

وإذا كان التنسيق في الظروف العادية للمنظمة مهماً، فإن أهميته في مجال إدارة الأزمات الأمنية تتعاظم؛ نظراً إلى غموض الأزمة وتشابكها وتعقيداتها؛ ولذلك يتطلب الأمر وجود درجة كبيرة من التنسيق بين عمل الأجهزة الأمنية والأجهزة الأخرى ذات العلاقة بها، بشكل مترابط وبانسجام؛ للسيطرة على الأزمة ومعالجتها، في أسرع وقت ممكن، وبأقل خسائر ممكنة، وأقل جهد مطلوب.

1. دور التنسيق خلال مراحل الأزمة

إن التنسيق عنصر مهم قبل حدوث الأزمة، وفي أثناء حدوثها، وبعد حدوثها؛ كالآتي:

أ. **قبل حدوث الأزمة:** وهو يشمل مرحلة الاستعداد وتجهيز القوات وحصر الإمكانيات وإعداد الخطط الأمنية ومحاضر التنسيق بين الجهات ذات العلاقة بها، ومعرفة الأدوار والمهمات والتدريب وإجراء التمرينات والتجارب الوهمية، وتقويم التهديدات والمخاطر المحتملة، والتعرف أيضاً، إلى شواهد الأزمة وجمع أيضاً المعلومات أيضاً وتبادلها وتجهيز وسائل الاتصال.

ب. **في أثناء حدوث الأزمة:** التنفيذ والتفعيل للخطط الأمنية، وإبراز دور القيادة، وفتح مركز لإدارة الأزمة، وتوزيع القوات، وتطبيق الأساليب العلمية الحديثة في مواجهة الأزمة، وتوحيد الجهود.

ج. **بعد انتهاء الأزمة:** تقويم السيناريوهات وتعديلها بما يتناسب والوضع الراهن، وتقويم الخطط الموضوعة ومعالجة السلبيات التي ظهرت، والأخذ بالإيجابيات

وتطويرها؛ ومن ثم الاستفادة من الدروس؛ ولذلك لا بد من التنسيق بين الأجهزة الأمنية والأجهزة المعنية الأخرى في حالات الطوارئ والأزمات الأمنية المفاجئة، وينبغي أخذ التنسيق بين الأجهزة ذات العلاقة بها، سواء كانت نوعية أو تخصصية، وبين مركز الأزمات من خلال قنوات اتصال وآليات تعاون في إطار خطة المواجهة، في الحسبان، في إدارة الأزمة الأمنية.

2. التنسيق بين الأجهزة ذات العلاقة بالموضوع في أثناء إدارة الأزمة

تعد وزارة الداخلية على رأس مؤسسات الدولة التي يناط بها مواجهة الأزمات الأمنية؛ بحكم ما لها من إمكانيات مادية وبشرية، وقدرات فنية وأدوات وقواعد تشريعية وتنظيمية قادرة على النهوض بهذه المهمة، ولا يغفل في هذه الصدد إسهامات مؤسسات الدولة الأخرى؛ مثل: القوات المسلحة، والنقل والمواصلات، والصحة والسكان، ووحدات الإدارة المحلية، والإعلام؛ إذ لا بد من التنسيق بين تلك الجهات وبين مركز الأزمات، من خلال قنوات اتصال وآليات للتعاون في إطار خطة المواجهة.[121]

ويمكن تلخيص واجبات الأجهزة الأمنية في أثناء الطوارئ والأزمات الأمنية؛ كما يأتي:[122]

- السيطرة على الحادث ومنع حدوث أزمات أخرى قد تترتب عليه.
- إخطار الأجهزة والخدمات الضرورية المختصة للانتقال إلى مكان الأزمة.
- الإسراع في القيام بعمليات الدفاع المدني (الإنقاذ، والإغاثة، والإطفاء، والإسعاف).
- تنظيم عمليات الإخلاء، وعمليات الإيواء المؤقتة.

- تنظيم حركة المرور في المناطق المنكوبة والمناطق المجاورة.
- حفظ الأمن وحماية الممتلكات من أعمال التخريب أو النهب أو السلب.
- العمل على إدارة الخدمات الضرورية، إلى حين وصول الفنيين والمختصين بأداء تلك الخدمات.
- حماية الشخصيات المهمة التي تقوم بزيارة المناطق المنكوبة للوقوف على تطورات الموقف.
- السيطرة على الجماهير لمنع انتشار الذعر والخوف، والعمل على رفع درجة الروح المعنوية وغرس الثقة في نفوسهم.

إن واجبات الأجهزة الأمنية ومهماتها ثابتة في الأحوال العادية، أما في حالات الطوارئ وفي أوقات الأزمات الأمنية، فإن الواجبات والمهمات لدى كل جهة من هذه الجهات - سواء كانت أجهزة نوعية أو أجهزة تخصصية - تختلف بحسب الأزمة المراد مواجهتها، وهذا الاختلاف يتناسب ودرجات تطور الأزمة، واختصاصات هذه الأجهزة وإمكانياتها، ومحاضر التنسيق والخطط الأمنية المشتركة التي تم وضعها مسبقاً بين جميع الأجهزة، وكل ذلك يأتي في نطاق المسؤولية ومنطقة الاختصاص، وبناء على التوجيهات والتعليمات التي يصدرها كبار المسؤولين، وفريق إدارة الأزمة المشكل لهذا الغرض.

ونضرب مثالاً على أهمية التنسيق في مواجهة الأزمات، هو أزمة السفينة "زينت" في نيسان/ إبريل عام 2001، وترجع تفصيلات هذه الأزمة إلى أن السفينة حين دخولها المياه الإقليمية لدولة الإمارات العربية المتحدة، في طريقها من أحد الموانئ العراقية إلى باكستان، تسربت إلى مياه الخليج كميات من النفط منها، وقد

كانت محملة بنحو 1300 طن من النفط الخام الأسود، فُقِد في أثناء الحادث منها 300 طن، وقد تمت إدارة الأزمة بنجاح والسيطرة عليها بسرعة؛ نظراً إلى التنسيق الفعال بين فريق إدارة الأزمات في شرطة دبي، مع الجهات المعنية واستخدام الأساليب العلمية الحديثة في إدارتها.[123]

وفي نهاية هذا المبحث، نذكر أنه في مرحلة التنظيم، يتم تنظيم الجهاز الأمني، بشكل يسمح بمرونة تمرير المعلومات وانسيابها، وتوزيع الاختصاصات والسلطات والصلاحيات؛ لاتخاذ القرار الرشيد في الوقت المناسب، ومن أهم الإجراءات في هذه المرحلة: التركيز على إعداد هيكل تنظيمي مرن، يسمح بتحديد المسؤوليات والاختصاصات، وتوزيع السلطات والصلاحيات؛ وعمل محاضر تنسيق بين الجهات المعنية بإدارة الأزمة الأمنية؛ لمعرفة الأدوار، والاختصاصات، والأشخاص المسؤولين.

مما سبق يتضح أن عناصر العملية الإدارية يكمل بعضُها بعضَها الآخر في مواجهة الأزمات الأمنية، بحيث لا يتم التخطيط من دون تنظيم، ولا تنظيم من دون عمليتي توجيه ورقابة؛ الأمر الذي يتطلب الإلمام بهذه العناصر ومعرفة جوانبها المختلفة؛ ولذلك سنتناول دور التوجيه والرقابة في مواجهة الأزمات الأمنية في الفصل اللاحق.

الفصل الثالث

دور التوجيه والرقابة في مواجهة الأزمات الأمنية

بعد أن تناولنا في الفصل السابق دور التخطيط ودور التنظيم في مواجهة الأزمة الأمنية، سنتناول في هذا الفصل أمراً لا يقل أهمية عن التخطيط والتنظيم، وهو عرض الدور الذي يلعبه كل من التوجيه والرقابة في مواجهة الأزمات الأمنية.

دور التوجيه في مواجهة الأزمات الأمنية

التوجيه هو إحدى مراحل إدارة الأزمة الأمنية، ويبدأ عمله فور الانتهاء من مرحلتي التخطيط والتنظيم، ويستمر طوال فترة التنفيذ، حتى يتم تحقيق الهدف المنشود، ويرتبط نجاح هذا العنصر بمدى دقة المرحلتين السابقتين وفاعليتهما.

وربما يكون التوجيه أصعب عناصر الإدارة؛ ولذا لا بد أن يتم وصفه بدقة؛ فهو يعني «الاتصال بالمرؤوسين لتوضيح ما خفي من أمور، وتوزيع المهمات عليهم، وتنسيقها بينهم، ووصف كيفية التنفيذ، وتصحيح أخطائهم حين قيامهم بالأعمال المطلوبة، وخلق التعاون الجماعي وتنميته بينهم».[1]

إن التوجيه السليم يؤدي إلى أن يقوم كل فرد بواجبه بكفاءة وفاعلية، وبعث الثقة في نفوس العاملين وتحفيزهم على أداء عملهم بجدية وحماسة، واتخاذ الأهداف الشخصية لتحقيق أهداف الجماعة؛ بمعنى التوفيق بين أهداف الأفراد والأهداف العامة؛[2] فلا يمكن قائد المجموعة المكلفة بمواجهة الأزمة أن يوجه أفراد مجموعته إلا إذا فهم هو نفسه الخطة بوضوح، وفهم السياسات التي كفلها التنظيم؛[3] ولذلك فإن

عملية التوجيه تشتمل على تخطيط وتحليل لأهداف الجهاز الأمني؛ ومن ثم توضيحها وتعميمها على المرؤوسين؛ للتأكد من أن هذه التعليمات والتوجيهات قد تم فهمها وقبولها كما يقصد الرؤساء، ثم تأتي بعد ذلك الإجراءات التي تتخذ لتنفيذ التوجيهات، ويعتمد ذلك على أمور عدة؛ منها: طريقة التعميم وتفسير هذه التوجيهات وقبولها وبلورتها، ودور القيادة والقيم والاتجاهات الموجودة داخل المنظمة الأمنية، إضافة إلى نظام الحوافز والميزات الموجودة.[4]

فالرؤساء أو أصحاب القيادة في عملية التوجيه هم الذين يصدرون التعليمات أو الإرشادات، بينما يُقصَر دور المرؤوسين على استقبال هذه التوجيهات والتعليمات؛ والقصد من ذلك تنفيذ الهدف. ونتناول دور التوجيه في مواجهة الأزمات الأمنية من خلال: القيادة، والتدريب، ونظم المعلومات، والاتصالات، وأخيراً الإعلام.

أولاً: القيادة في مواجهة الأزمات الأمنية

1. القيادة والأزمات

تمثل القيادة أهم المقومات التي يُحدَّد بتطورها وتقدمها مستوى أداء أي منظمة أمنية؛ فهي عنصر جوهري من عناصر العملية الإدارية؛ لأنها تعتمد على قدرتها على الاستفادة من كل العناصر الأخرى؛ لتحقيق الأهداف المرجوة. وقد عرِّفت القيادة بأنها «موهبة ومعرفة توجهان للتأثير في التابعين؛ تحقيقاً لهدف محدد»،[5] كما عرِّفت أيضاً بأنها «فن توجيه الأفراد والجماعات، وتنسيق جهودهم، وحفزهم لبلوغ النتائج المطلوبة».[6]

ولعل من أهم الخصائص التي يتوقع وجودها في القائد، أن يلقى الأزمات في الطريق، وأن يعترض بصدره الصعوبات الكامنة أمام تحقيق أهدافه، ويزيل العوائق، ويحل المشكلات، ويمهد الطرق المؤدية إلى هذه الأهداف.[7]

وفي مواجهة الأزمة الأمنية تعد القيادة: القدرة الفائقة على التوجيه والتنسيق والرقابة على الآخرين؛ بقصد مواجهتها وتقليل آثارها، حالَ حدوثها؛ للسيطرة وإعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه؛ ولذلك فإن العمل الأمني - على وجه الخصوص - يحتاج إلى قيادة قادرة على سرعة اتخاذ القرار المناسب، وسط الظروف الطبيعية والأوضاع غير الطبيعية؛ فالقائد في أثناء الأزمات وتطورها وصعوبتها وما يترتب على قراره من نتائج مؤثرة، مُطالب بأن يعتمد اعتماداً تاماً، على الحس الأمني وعلى نظرته إلى المصلحة العامة، بالإضافة إلى الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار؛ ولذلك لا بد من الاعتماد على المعايير والأسس الموضوعية في اختيار القيادات الأمنية.[8]

2. الفرق بين القيادة وغيرها من المفاهيم في الأزمات

أ. الفرق بين القيادة والإدارة

القيادة في أوسع معانيها تعد إحدى المراحل الأساسية في عملية الإدارة، إلا أن هناك تداخلاً بين المفهومين، ولكن يمكن التمييز بينهما بأن القيادة هي أحد مكونات العملية الإدارية؛ فمصطلح الإدارة يشير بدرجة كبرى إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي؛ أي إلى الجوانب الفنية والتنظيمية، على حين أن القيادة تعني الخصائص الشخصية؛ أي الإنسانية.[9]

فهناك أيضاً خلط بين كل من القائد والمدير؛ نظراً إلى كونهما يُولَّيان المراكز القيادية في الجهاز، إلا أن ذلك لا يعني أنهما شخص واحد؛ لأن المدير قد يكون قائداً، أو ربما لا يكون كذلك.[10]

ب. الفرق بين القيادة والرئاسة

بالرغم من وجود خلط بين مفهوم القائد ومفهوم الرئيس، فإن القيادة تختلف اختلافاً جوهرياً عن الرئاسة؛ حيث تعتمد الأخيرة على ما في يدها من سلطة تستند إليها بالدرجة الأولى في مباشرة مهمات وظائف التنظيم، وغالباً ما تكون ممارسة السلطة وفق نوع سلطة الجزاء، أما القيادة فهي قدرات طبيعية كامنة في الفرد، ترتبط بشخصيته، ولا تعتمد على السلطة، كما هو الشأن في حالة الرئاسة.[11]

الفرق بين المفهومين واضح؛ فالقيادة تنبع تلقائياً من الجماعة، بينما الرئاسة مفروضة عليها وفق الأوضاع التنظيمية القائمة، ويمثل كبار الموظفين بالحكومة والضباط عادة أنواعاً من الرئاسات التي تفرض من مستوى أعلى، ويقرها الوضع التنظيمي الرسمي.[12] والقائد لديه القدرات والملكات التي تمكنه من التأثير في مرؤوسيه، أما الرئيس فيعتمد على سلطة الرئاسة، والتهديد الدائم بالجزاء، وتوقيع العقاب لإجبار مرؤوسيه، على تنفيذ أوامره وتعليماته، وبذلك فإن الرئيس ليس دائماً قائداً.[13]

3. أهمية القيادة في مواجهة الأزمات الأمنية

للقيادة أهمية خاصة في إدارة الأزمات الأمنية؛ لما يتحلى به القائد من القدرة على الابتكار والتجديد وتسخير الإمكانيات لخدمة الهدف، كما يقوم بالتنسيق بين الجهود المبذولة وتوزيع الأدوار والمهمات، بحسب الخطط الأمنية المرسومة للتصدي للأزمة، ومواجهتها بالطرائق العلمية.

وتعد قيادات الأفراد والقوات في أثناء مواجهة الأزمة من أخطر عمليات الإدارة، وأكثرها تأثيراً في نجاح خطط المواجهة؛ نظراً إلى أنه يمكن من خلالها تعظيم دور كل فرد من أفراد القوة؛ فيؤدي هذا - من ثم - إلى رفع مستوى الأداء؛ لتحقيق

النتائج المثلى في أقل وقت ممكن؛[14] ولذلك، لا بـد مـن قيـام الأجهـزة الأمنيـة باختيـار القائد المميز الذي يتمتع بالخبرة الواسعة، ويتحلى بصفات معينة، تجعله قادراً عـلى إدارة الأزمة الأمنية، في جميع مراحلها، والتغلب على أسبابها.

4. القيادة بوساطة فريق إدارة الأزمات

في إطار إدارة الأزمات والتعامل وإياها، ظهرت الحاجة إلى اختيـار مجموعـة مـن الأفراد المؤهلين والمدربين القادرين على التعامـل والأحـداث والتطـورات، والتوافـق السريع وإياها ومواجهتها، ويطلق على مجموعة الأفراد هؤلاء "فريق الأزمات".[15]

وفريق الأزمات مجموعة من الأفراد الذين يـتم اختيـارهم بعنايـة تامـة وبـصورة دائمـة أو بـشكل مؤقـت، ويكونـون ذوي إمكانيـات أو خـبرات تـؤهلهم للتعامـل والأزمات، وتكون مهمتهم استشعار إشارات الإنذار والتخطـيط لمواجهـة الأزمـات المتوقعة، ومواجهة آثار الأزمة، وتتبع ردود أفعال الـرأي العـام والـصحافة والجهـات المعنية، واستخلاص الدروس المستفادة من الأزمة.[16]

ويرى بعض الباحثين أن هناك فرقاً بين فريق إدارة الأزمـات وبـين تكـوين إدارة الأزمات ذاتها؛ فالأول هو الفريق الذي تناط به مهمة التعامل وقـوى الأزمـة الـصانعة لها والحد من خطورتها ومعالجتها، وهو فريق يتم تشكيله؛ وفقاً لخصائص الأزمة، وقـد يطلب إليه الاستمرار بعدها، أو يتم حله إلى حين حدوث أزمة جديدة؛ فيعـاد تجميعـه أو ضم عناصر جديدة إليه؛ على حين يقصد بـالآخر، إدارة داخـل الجهـاز الإداري لهـا صفة الدوام والاستمرار؛ بوصفها جزءاً من هيكله التنظيمي.[17]

وتُجلى أهمية إدارة الأزمات في كونها تتيح تناول الأزمات بصورة سـليمة، وتمكـن الجهاز الأمني من تحمل الضغوط النفسية العنيفة التـي تـضعها الأزمـة عـلى العـاملين

والمديرين عند حدوثها؛ فالإعدادان العاطفي والنفسي المسبقان وتدريب هـذا الفريـق، أمور تمكّن من التعامـل بكفـاءة وفاعليـة إزاء الأزمـات،[18] واتخـاذ القـرارات المناسـبة تجاهها، باتّباع الأساليب العلمية الحديثة المبنية على التنسيق والتعاون وتكاتف الجهود.

أ. ميزات تكوين فريق الأزمات

ويمكن من خلال تكوين فريـق عمـل موحـد لإدارة الأزمـات، تحقيـق الميـزات الآتية:[19]

- القدرة على التكيف السريـع والأزمـة الأمنيـة؛ تبعـاً لتغيـير الظـروف المختلفـة وتصاعدها.
- سرعة الأداء وتوحيد الإشراف ومنع التضارب والازدواجية بين المعنيين بالمواجهة.
- سهولة تبادل المعلومات وسرعة الاتصال، بما يساعد على سرعة اتخـاذ القـرارات المناسبة في وقتها المناسب.
- توجيه كل النشاطات نحو إنجاز الأهداف، خلال فترة زمنية محددة بكفاءة عليـا، مع الاستخدام الأمثل للطاقات والقدرات التخصصية المختلفة في موقع الحدث، من دون أي تعارض أو تداخل.
- الاستغلال الأمثل للمـوارد والإمكانيـات المتاحـة، مـع التـشغيل الجيـد لجميـع الأجهزة والمعدات.

ب. شروط تشكيل فريق إدارة الأزمات

ثمة شروط وسمات مهمة يجب توافرها في فريق إدارة الأزمة؛ وهي كالآتي:[20]

- المهارة والقدرة الفائقتان على التدخل الناجح في الأزمة، واللتـان تتطلبـان حـسن الإعداد الجسماني وسلامة الحواس.

- رباطة الجأش وهدوء الأعصاب والقدرة على التفكير الموضوعي وعـدم القابليـة للانفعال أو التأثير النفسي والتأثير العاطفي أمام أحداث الأزمة.

- التنفيذ الدقيق للمهمات والواجبات؛ طبقاً للقرار المتخذ، أياً كانت المخـاطر التـي قد تحيط بها.

- التنبه والوعي والحرص الشديد، عنـد القيـام بتنفيـذ المهـمات الموكولـة في عمليـة المواجهة.

- الاستعداد للتضحية بالذات، تجاه أحداث الأزمة إذا اقتضى الأمر ذلك.

- الولاء للجهاز الأمني والانتماء إليه والإيمان بالمقدرة على إدارة الأزمة.

بالإضافة إلى هذه الشروط، لا بد من مراعاة تكامل التخصصات، بحيـث تكـوِّن فريقاً مؤهلاً؛[21] ولذلك فإن أفراد هذا الفريـق يجـب أن يُميَّـزوا بالـصفات والمهـارات العالية التي يجب صقلها من خـلال إعـدادهم وتـدريبهم؛ وفقـاً لـبرامج خاصـة عـلى مراحل معينة؛ لرفع مستوى كفاءتهم وخبرتهم في هذا المجال، ولجعلهـم قـادرين عـلى اتخاذ القرارات المناسبة.

أما بالنسبة إلى قائد فريق إدارة الأزمات الأمنية فـلا بـد مـن أن يتـوافر لـه بعـض الخصائص والمواصفات المعنية، التي تؤهله للنجـاح في قيـادة فريقـه؛ فيـؤدي هـذا إلى نجـاح مهمتـه، وأهـم هـذه الخـصائص يُمثَّـل بالخـصائص الشخـصية والخـصائص الموضوعية المكتسبة.[22]

ج. إعداد فريق إدارة الأزمة وتأهيله

بعد اختيار فريق إدارة الأزمة الأمنية، الذي تنطبق على أعضائه الخصائص والسمات السابق ذكرها، سواء بالترشيح أو الانتقاء الشخصي أو التعيين أو غير ذلك، يأتي دور التدريب والتأهيل لهذا الفريق لإكسابه معارف ومهارات، باستخدام أساليب التدريب الحديثة من خلال:[23]

- المحاضرات العلمية والتدريب العملي، وخاصة الإلمام بعلم إدارة الأزمات وما يتصل به من مستجدات.
- دراسة الحالات العلمية والعملية المصممة لأفراد الفريق، واكتشاف قدراتهم ومواهبهم من خلالها.
- تمثيل الأدوار والمحاكاة لسيناريو الأزمات المعد مسبقاً، والتدريب عليه.
- إتاحة الحرية لهم؛ للتعبير عن أفكارهم وإبداعاتهم تجاه الأزمة الأمنية.
- الندوات التدريبية التي يتم عقدها بين المتخصصين، في مجال الأزمات؛ لتبادل الخبرات.
- ورش العمل ومختبرات الإنجاز، شرط أن تشمل تبادل الرأي وطرح الأسئلة.
- المؤتمرات التدريبية الدورية التي يشارك فيها المهتمون والمختصون في الأزمات؛ للاستفادة منهم.

ومن أمثلة فرق إدارة الأزمات فريق لجنة الكوبرا في بريطانيا، وهي اللجنة الحكومية لإدارة الأزمات، وقد ظلت في انعقاد بشكل دائم؛ لمواجهة أزمة السفارة

الإيرانية بلندن عام 1980، وكان يترأسها - حينذاك - وزير الداخلية، وكانت عضويتها مشكلة من سكرتير مجلس الوزراء وخمسة عشر عضواً آخرين، يمثلون: وزارات: الداخلية والخارجية والدفاع، وشرطة العاصمة، والمخابرات (جهازا MI5، وMI6)، ومن عدد من المستشارين المتخصصين؛ حيث اتخذت هذه اللجنة قراراً بالاقتحام وإنقاذ الرهائن، وهي التي انتهت بنجاح كبير؛ حيث أسفر الاقتحام عن مقتل خمسة من الذين احتجزوا الرهائن والقبض على سادس، ولم يُقتل أيٌّ من الرهائن، وقد بدأت تداعيات الأزمة عندما اقتحمت مجموعة مكونة من ستة أفراد من إقليم خوزستان بإيران، (ويسمى أحياناً عربستان)، باقتحام السفارة الإيرانية في لندن، وهم يحملون أسلحة متنوعة، مطالبين بتحقيق الحكم الذاتي لإقليمهم، وقد احتجزوا 29 رهينة داخل السفارة؛ منهم: أربعة بريطانيين واثنان وعشرون إيرانياً من الرجال والنساء.[24]

ونرى أن فرق الأزمات الأمنية، يجب أن تُشكَّل من أعضاء دائمين على المستويات المختلفة (الدولة، والإمارة، والقطاع)، ومن أعضاء مختلفين، يمثلون الجهات الأمنية وغير الأمنية المعنية، كل عضو ضمن قطاع مسؤوليته ومنطقة اختصاصه، على أن يضم الفريق في تكوينه مدير المركز وغرفة العمليات بالقطاع؛ بوصفه عضواً دائماً. أما الأزمات التي تحدث في قطاع معين؛ مثل: أزمة شغب أو اعتصام أو مظاهرات أو تجمعات أو اختطاف أو اعتداء على منشأة مهمة أو شخصية مهمة، فيواجهها فريق دائم مكون من الأجهزة الأمنية، ويلحق بهذا الفريق أعضاء غير دائمين، يمثلون الجهات المعنية الأخرى بحسب طبيعة الأزمة ونوعها ومكان حدوثها ومنطقة تأثيرها، فإذا حدث أمر على سبيل المثال، في منشأة مهمة فلا بد من مشاركة مدير المنشأة، أما إذا كانت فيها جاليات أجنبية فهذا يتطلب مشاركة ممثل من وزارة الخارجية وسفارة دولة الجالية الأجنبية... وهكذا.

ثانياً: التدريب في مواجهة الأزمات الأمنية

يستهدف التدريب الارتقاء بمستوى كفاءة أداء الأفراد الوظيفية، بالتطوير أو التعديل أو التغيير في السلوك أو المعارف أو المهارات والقدرات لدى الأفراد؛ لتوجيههم في المسار الصحيح للعمل الوظيفي؛ بغية تحقيق أهدافه، بالعمل على تنمية العنصر البشري كيفياً ونوعياً، وتطوير قدراته ومهاراته العملية؛[25] للاستعداد لمواجهة الأحداث الطارئة، وخاصة الأزمات الأمنية.

تقوم فلسفة التدريب على منطق واضح، يفترض أن الأعداد والنوعيات المطلوبة من الكفاءات البشرية لممارسة أعمال معينة، تتطلب مستوى عالياً من الكفاءة والقدرة – كما هي الحال بالنسبة إلى التخصصات المطلوبة في مجال العمل الأمني – لا يمكن أن يتوافر بالاعتماد على القدرات الطبيعية والتلقائية وحدها، أو بحكم الخبرات الفردية المكتسبة، وإنما يمكن توفيرها وتنميتها بالتدريب المنظم الذي ينقل من الخبرات المكتسبة لدى الدول والمؤسسات والأجهزة المتقدمة، ويفيد منها. كما ترتكز فلسفة التدريب أيضاً، على قاعدة أساسية؛ مؤداها أنه حتى في حال وجود أجهزة ومؤسسات علمية يتخرج فيها المتخصصون في مجالات العمل المختلفة، فإن الحاجة ستظل قائمة إلى استخدام التدريب أيضاً؛ لتوفير الجوانب المهنية والعلمية، وتدعيم المهارات، وترشيد الأداء، وترقية الأساليب، وفتح آفاق جديدة، من المعرفة المهنية والعلمية أمام الممارس الذي لم تتحْ له دراسته النظرية أن يقف عليها.[26]

وقد عرف بعض الباحثين التدريب بأنه «عملية مستمرة، محورها الفرد في مجمله؛ وهي تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية؛ لمقابلة متغيرات أو احتياجات محددة آنية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد أو مجال العمل أو المنظمة، أو المجتمع الكبير؛ بوصفه كلاً واحداً، وإحداثها».[27]

أما بالنسبة إلى أجهزة الأمن، فإن عملها له طبيعة خاصة، شأنها في ذلك شأن القوات المسلحة؛ حيث يواجه القادة مواقف ذات أهمية، وخطورة معينة، وتحتاج إلى تصرف فوري، من دون الرجوع إلى القيادة العليا بالجهاز في بعض الأحيان؛ ومن ثم يقع على عاتقهم عندئذٍ، عبء كبير يُمثَّل باتخاذ القرار المناسب.[28]

1. مبادئ التدريب في مواجهة الأزمة الأمنية

لا بد من مراعاة مبادئ التدريب العامة لمواجهة الأزمات الأمنية؛ فالتدريب ذاته ليس غاية، بل وسيلة لتحقيق غاية، وهي الارتقاء بمستوى أداء الفرد للعمل الموكل إليه، وتطويره في إطار وظيفته التي يتضمنها التنظيم لتحقيق أهدافه؛ بوصفه كلاً واحداً؛ ومن هذه المبادئ:[29]

أ. أن التدريب ليس نشاطًا عشوائياً، بل هو عملية منظمة، تعتمد على التخطيط العلمي الفعال للمواجهة.

ب. أنه ليس نشاطاً مؤقتاً، بل هو عملية مستمرة تتصف بالديمومة على مدى الحياة الوظيفية، وعلى احتمالات حدوث الأزمات.

ج. أنه ليس نشاطاً جامداً، بل هو عملية مرنة تتصف بالتغير والتجدد؛ نظراً إلى التطور السريع في الأحداث والمواقف.

د. أنه ليس نشاطاً مفتوحاً من دون حدود، بل هو عملية محددة ذات أطر واضحة، توضع بناءً على قواعد علمية.

هـ. أنه ليس نشاطاً فردياً، بل هو عملية جماعية تتطلب تضافر جميع الجهود.

2. برنامج متكامل للتدريب على مواجهة الأزمة الأمنية

ولتدريب المختصين والعاملين في مجال إدارة الأزمات، لا بد من إعداد برنامج متكامل يشتمل على:

أ. عقد المحاضرات والندوات وحلقات النقاش والمؤتمرات حول الأزمات والتهديدات الأمنية، وكيفية التعامل وإياها، وأسلوب مواجهتها.

ب. تنظيم دورات تأهيلية ونوعية متخصصة، للقائمين على مهمات إدارة الأزمات، ورفع كفاءتهم القتالية، والتركيز على الدورات الميدانية.

ج. دراسة حالات تطبيقية لأزمات أمنية حدثت من قبل، وبيان الإجراءات التي اتخذت لمواجهتها، والاستفادة من الدروس التي نتجت منها.

د. تدريب الضباط على إعداد سيناريوهات أزمات أمنية متوقعة، والتدريب العملي عليها، بمشاركة أكبر قدر من الجهات الأمنية.

هـ. تدريب فرق إدارة الأزمات على اتخاذ القرارات، وحسن التصرف في المواقف الأمنية الحرجة، وأساليب السيطرة والقيادة والاتصالات.

و. التدريب على الخطط الأمنية المعتمدة من الأجهزة الأمنية، وبيان مدى صلاحية هذه الخطط وتطويرها وتحديثها بصفة مستمرة، وتفعيل محاضر التنسيق المبرمة.

ز. عمل زيارات ميدانية للدول المتقدمة، وكذلك إرسال البعثات العلمية؛ للاستفادة من خبرات أفرادها في هذا المجال.

وبناءً على ما تقدم، لا بد من إعداد خطة تدريب متكاملة من خلال برامج تدريبية للمنتسبين في القوة الأمنية تبدأ بدورات تأسيسية، إلى أن تبلغ بالتدريج دورات متقدمة، تخدم مجال عمليات مواجهة الأزمات الأمنية، وإعداد خطط أمنية متخصصة أيضاً، والتدريب عليها.

3. عناصر البرنامج التدريبي الجيد لمواجهة الأزمات

إن الخصائص الآتية هي التي تُميِّز بها برامج التدريب التي تعقد للمستقبل، وخاصة في إدارة الأزمات:[30]

أ. تدريب مستفيض على عمليات الأمن الداخلي، وإدارة الأزمات عند بداية الالتحاق بالسلك الأمني (والسلك الشُّرطي).

ب. معاملة العاملين في الجهاز الأمني في مجال الأزمات، على أنهم باقون فيه طوال حياتهم العملية.

ج. إعادة تدريب القوة باستمرار، باستخدام الأساليب الحديثة؛ مثل بحوث العمليات.

د. الإنفاق على التدريب، سواء بالزمن أو المال؛ للاستعداد والتهيؤ لاحتمالات الأخطار.

هـ. التركيز على التدريب التخصصي في مجال العمليات والأزمات؛ لما لذلك من أهمية.

و. إكساب القوة مهارات نافعة، والاستفادة من مهارات رجال القوة وخبراتهم في هذا المجال.

ز. استخدام التدريب في إعطاء إشارة البدء في دفع استراتيجي جديد، قبل وضع استراتيجية المواجهة.

ح. ازدياد أهمية التدريب والتأهيل في أزمنة الأزمات؛ نظراً إلى أهميتها وتأثيراتها.

ط. مشاركة المنفذين في وضع برامج التدريب؛ لمعرفة أدوارهم وواجباتهم ومناقشة الأفكار.

ي. كون التدريب وسيلة لنشر فكر الجهاز الأمني وتصوراته، وقيمه التي يتحلى بها.

وفي هذا الإطار، ومن خلال الاحتكاك بالمعنيين بالأزمات وتوجيه الأسئلة لهم، توصل المؤلف إلى اقتراحات عدة؛ لتطوير العملية التدريبية للعاملين في مجال عمليات الشرطة، ووحدة إدارة الأزمات؛ كالآتي:

- الابتعاد عن الدورات النظرية والتركيز أكثر على التطبيق الميداني.
- التدريب على أزمات وهمية؛ للوقوف على سرعة رد الفعل.
- زيادة مدة البرامج التدريبية، وتكثيف الدورات التدريبية.
- الجمع ما بين ذوي الرتب الكبيرة وذوي الرتب الصغيرة؛ لزيادة الاحتكاك والاتصال.
- التدرج في الدورات، ما بين دورات أولية ودورات متقدمة.
- وضع مرجع موحد للتدريب على عمليات الأمن الداخلي.
- تطوير الخطط الأمنية وتفعيلها، بما يناسب الواقع العملي.
- إلزامية البرامج التدريبية لذوي كل الرتب في مجال عمليات الأمن الداخلي.

ثالثاً: نظم المعلومات ودورها في مواجهة الأزمة الأمنية

يشكل نظام المعلومات عاملاً أساسياً من العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات بشكل عام؛ إذ يعبر نظام معلومات إدارة الأزمات عن مجموعة من العناصر ذات الصلة فيما بينها، وتُركَّز مهمته في جمع المعلومات وفرزها وتصنيفها وتحليلها وحفظ البيانات والمعلومات المستخرجة، واسترجاعها عند الحاجة إليها، وتزويد صانع القرار أو القيادة السياسية بها في الوقت والمكان المناسبين، وبالشكل الملائم، وبالكم والنوع المطلوبين والمناسبين.[31]

وقد رأى بعض الباحثين في هذا المجال، أن أشمل تعريفات نظم المعلومات في إدارة الأزمة الأمنية يُمثَّل بأنه «مجموعة العمليات التي يتم بواسطتها تجميع البيانات الأولية، وتشغيلها، وحفظها وتحليلها وتجديدها؛ بما يساعد على توفيرها، ويضمن وصولها إلى صانع القرار في الوقت والكم المناسبين؛ ومن ثم تتيح له فرصة صناعة القرار الرشيد القادر على مواجهة الأزمة الأمنية».[32]

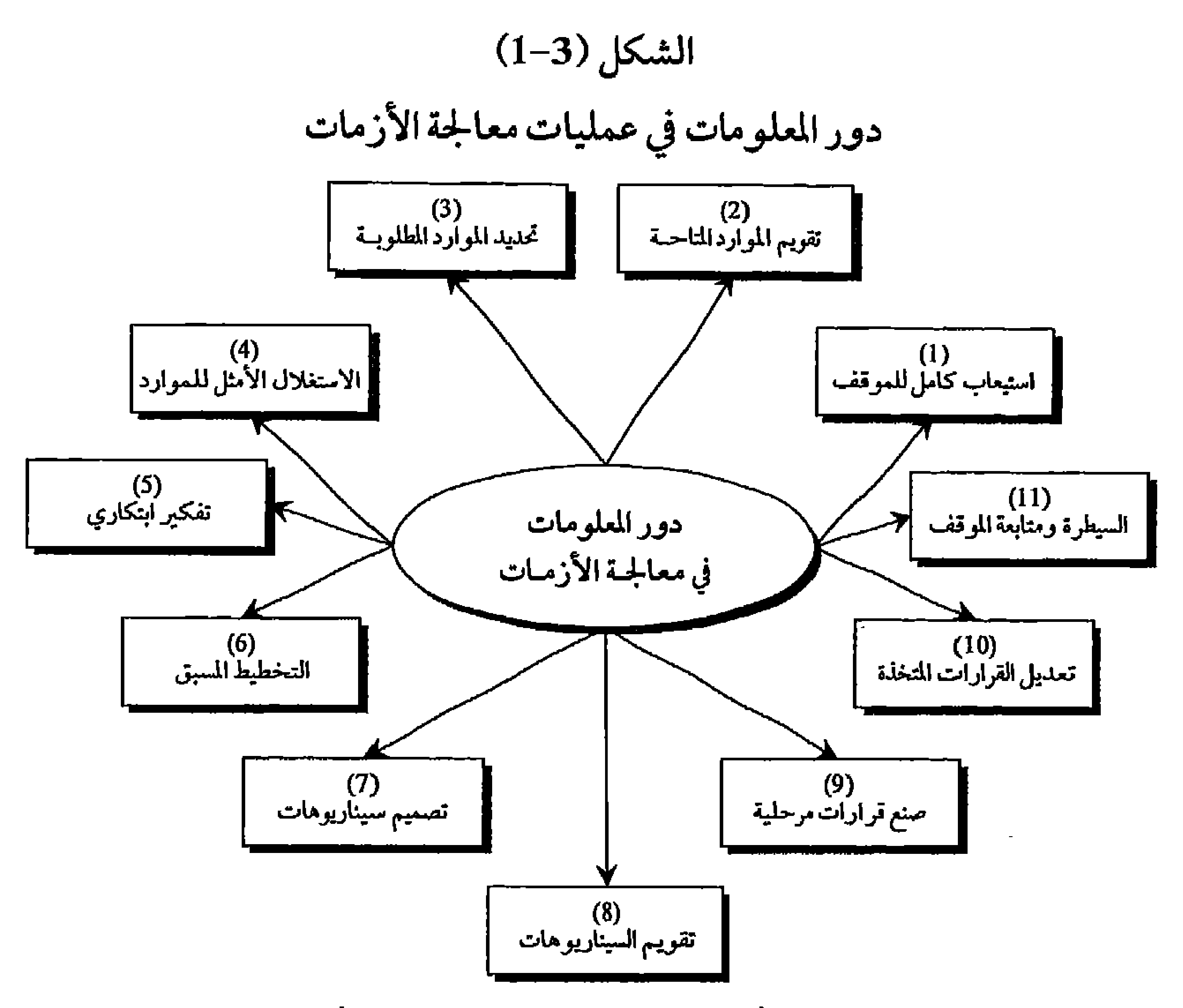
إن النجاح في إدارة الأزمات بشكل عام، والأزمة الأمنية بشكل خاص، يستند في جوهره إلى دعائم عدة، يأتي في مقدمها، المعلومات التي تشغل حجر الزاوية لنجاح كل التدابير والإجراءات الأمنية المتخذة في جميع مراحل الأزمة، بل إن إدارة الأزمة الأمنية في حاجة مستمرة إلى نظام معلومات فعال، لديه القدرة على توفير كمٍّ مناسب من المعلومات والبيانات الضرورية عند الطلب في الوقت المناسب، وأن تكون هذه المعلومات دقيقة وواضحة لمتخذي القرار، بحيث تسهم في عملية اتخاذ القرار الصائب لمعالجة الأزمة.

يعد عنصر المعلومات في حقيقة الأمر العنصر الحاسم والجانب الفعال في مواجهة الأزمة الأمنية وحسن إدارتها؛ فتلك المعلومات هي وسيلة إحاطة أجهزة الأمن بأبعاد

الأزمة، والتعرف إلى أهم الشخصيات المؤثرة في نشأتها واستفحالها، بالإضافة إلى ما تحققه تلك المعلومات، ابتداء من إمكان منع الأزمة والحيلولة دون تكرار أحداثها؛[33] ولذلك يتضح أن المعلومات تمثل زاداً رئيسياً لقائد الأزمة ولفريقها، وكلما كانت المعلومات عامة ومحدثة وصادقة ودقيقة، أسهم ذلك إيجاباً في فاعلية المعالجة وكفاءتها. ويوضح الشكل (3-1) دور المعلومات في عمليات معالجة الأزمات.

الشكل (3-1)

دور المعلومات في عمليات معالجة الأزمات



المصدر: من إعداد المؤلف، بالاعتماد على: أحمد سيد مصطفى، "منهج مقترح لإدارة الأزمات"، مجلة الفكر الشرطي، المجلد 4، العدد 4 (الشارقة: آذار/ مارس 1996)، ص200.

مما سبق يتضح أن هناك علاقة بين المعلومات وخصائص الأزمة؛ حيث يرى الكثير من الباحثين أن للأزمة ثلاث خصائص رئيسية، تعد (مثلث الأزمة)؛ هي:

عنصر التهديد، والمفاجأة وضيق الوقت، ونقص المعلومات؛ حيث يمكن عن طريق نظام جيد للمعلومات، التعامل بكفاءة وفاعلية إزاء تلك العناصر الثلاثة.[34]

ويلاحظ أن تدفق المعلومات خلال مراحل إدارة الأزمة يعد عاملاً مهماً في سرعة اتخاذ القرار المناسب وزيادة المرونة في اتخاذه؛ وهذا يسمح بإجراء التعديلات عليه، في ظل ظروف تصاعد الأحداث والمتغيرات التي تطرأ في سياق الأزمة، والبيئة المحيطة بها، كما أن تلك المعلومات قد تستغل في تعظيم الإمكانات المادية والبشرية، واستغلالها الاستغلال الأمثل؛ نظراً إلى التخطيط المسبق والتنسيق القائم.بين أجهزة المواجهة المعنية.

1. متطلبات نظم المعلومات لإدارة الأزمة الأمنية

إن النجاح في نظم معلومات إدارة الأزمات في تحقيق المهمات المطلوبة، يفرض على المشرفين على إدارة الأزمة تحديد المتطلبات الآتية:[35]

أ. متطلبات إدارة الأزمة من المعلومات والبيانات، وخاصة إزاء ما يتعلق بأماكن بؤر التوتر والصراع.

ب. تحديد الوسائل والأدوات التي تضمن توفير البيانات والمعلومات، بأكبر قدر من الشمول والسرعة والدقة والانسياب، إلى مركز المعلومات ذاته.

ج. تحديد أهداف المجموعات المختلفة التي يحتمل أنها سبب في خلق أزمة.

د. تصنيف المعلومات وتحليلها، وتحديد العلاقة فيما بينها وبين الأزمة.

هـ. استخراج المؤشرات التي يمكن – من خلالها – تحديد الاحتمالات المستقبلية والخطط اللازمة، سواء منها خطط معالجة الأزمات المتوقعة فور حدوثها، أو المخططات الوقائية التي يتعين اتِّباعها؛ للوقاية مستقبلاً من بروز أي أزمة، وتجنيب الدولة نتائج الأزمة وأعباء مواجهتها.

2. أجهزة المعلومات بالدولة ومصادرها في مجال الأزمات

توجد مصادر عدة للمعلومات التي تغذي فريق إدارة الأزمة الأمنية؛ كالآتي:[36]

أ. أجهزة المعلومات بالدولة، وهي: وزارة الخارجية، وأجهزة الاستخبارات، ووحدات المعلومات بالوزارات المختلفة، وهيئة الاستعلامات، ومراكز المعلومات، ودعم اتخاذ القرار، ووحدات المعلومات وعناصرها على مستوى قطاعات الدولة، ويمكن هذه الأجهزة أن تساعد في تبادل معلومات حول التهديدات والأخطار المحتملة المحدقة بالأزمات الأمنية.

ب. مصادر المعلومات للأزمات:

- مصادر علنية: من أبرز هذه المصادر وسائل الإعلام المختلفة: (المقروءة والمرئية والمسموعة)، والندوات والدراسات الخاصة في مجال الأزمات الأمنية التي يتم إعدادها، بواسطة مراكز الأبحاث والدراسات، والمؤتمرات الدولية والإقليمية، ومراكز المعلومات وشبكاتها؛ مثل: (شبكة الإنترنت)؛ ومنها أيضاً: المبعوثون والدارسون والخبراء في الخارج، ويمكن الاستفادة من هذه المصادر في التنبؤ بالأزمات، ودراساتها، وتحليلاتها؛ لوضع خطط المواجهة.

- المصادر الخاصة؛ مثل: التعاون وأجهزة المعلومات الخاصة، والوسائل والإمكانات الفنية والتكنولوجية، وعناصر الخدمة الخاصة. وعادة ما يتم التنسيق بين أجهزة المعلومات لمصلحة إعداد التقديرات خاصة، إزاء ما يتعلق بالقضايا التي تتعلق بالأمن القومي، ويمكن الاستفادة منها في مد الأجهزة الأمنية بمعلومات في مجال الأزمات، قد يكون من الصعب الحصول عليها من المصادر العلنية أو المصادر العادية.

كما قسَّم بعض الناس مصادر المعلومات إلى أنواع عدة، بحسب الزاوية التي ينظر منها، إلى ما يأتي:[37]

- المصادر العامة؛ مثل: أماكن التجمع الجماهيري؛ كالحدائق العامة، وأماكن تجمع سيارات النقل العام، والمحال العامة، والمصالح الحكومية.
- المصادر الخاصة: التي يحصل عليها الباحث عن المعلومة مسبقاً، من خلال بناء علاقة خاصة بالقائمين على العمل فيها.
- المصادر العلنية؛ مثل: وسائل الإعلام المختلفة، وما تحويه المكتبات من إحصاءات ونشرات عن الأزمات.
- المصادر السرية: يبرز هذا النوع في الأماكن الحكومية الحساسة، أو عندما يتعلق الأمر بالتعامل وكل مرشد سري.
- المصادر المعرفية؛ مثل: الوثائق المحفوظة في إحدى المصالح الحكومية أو الخاصة، وهي التي تشير إلى احتمال حدوث أزمات.
- المصادر المجهولة؛ مثل: الشكاوى والمخابرات التليفونية والبرقيات المجهولة المصادر عن الأزمات.

- المصادر الوثائقية المكتوبة: وهي التي لها صفة "الرسمية" التي تُمَيَّز بالثبات والصحة، والدالة على الأخطار.
- المصادر غير الوثائقية: التي تنصب على تحليل المعلومات الأولية واستخلاص نتائجها.

كما أن هناك نوعاً خاصاً من مصادر المعلومات، وهي المصادر الأمنية التي تُمَثَّل بالبؤر الإجرامية ومسرح الجريمة، والأماكن المفتشة، والجمهور، ومراكز الخبرة الجنائية، ومراكز حفظ المعلومات الوثائقية الرسمية وغير الرسمية؛ إضافة إلى المرشدين.

3. دور المعلومات في مراحل الأزمة الأمنية

تلعب نظم المعلومات دوراً مهماً في منع حدوث الأزمة الأمنية، وكذلك في تقليص الأخطار والتهديدات، وتقليل الخسائر الناجمة عن الأزمة حالَ حدوثها، بالإضافة إلى وضع الإجراءات والتدابير الأمنية اللازمة موضع التنفيذ، وتسخير الإمكانيات المادية والبشرية والتهيؤ لمواجهة الأزمة؛ ولذلك فإن هذه النظم تساعد في عملية التنبؤ بالأزمة؛ ومن ثم التخطيط لمواجهتها، واتخاذ القرارات المناسبة تجاهها، ويتم بعد ذلك استخلاص الدروس والاستفادة منها، ويمكن تلخيص هذا الدور، وفق ما يأتي:

أ. في مرحلة ما قبل الأزمة

إن عدم توافر المعلومات بالشكل الكافي والصورة الدقيقة في مرحلتي التشخيص والتحليل، وإعداد السيناريوهات قد يؤديان إلى اتخاذ قرارات غير سليمة؛ نتيجة كون تلك القرارات، إما ارتجالية غير مبنية على معلومات سليمة، أو اعتمادها على الخبرة

والاجتهاد الشخصيين، وإما متأخرة؛ بسبب محاولة متخذ القرار الانتظار حتى يتم توفير المعلومات اللازمة؛ وهذا يؤدي – من ثم – إلى زيادة حدة ضيق الوقت وتصاعد الأزمة وتعقيدها؛[38] ولذلك لا بد من جمع البيانات والمعلومات من مصادرها المختلفة، ومعالجتها، وتكوين قاعدة معلومات سليمة، باستخدام برامج متكاملة تساعد في قدرة الأجهزة الأمنية على التنبؤ بحدوث الأزمة؛ ومن ثم الاستعداد لمواجهتها؛ لتفادي وقوعها، أو التخفيف من آثارها إذا حدثت.

وفي هذه المرحلة تلعب نظم المعلومات دوراً يُمثَّل بـ:[39]

- الإسهام في تحديد السياسة العامة والأهداف.
- الإسهام في تقدير الأخطار والتهديدات المحتملة.
- الإسهام في تحديد الأزمات المحتملة.
- بناء قواعد المعلومات المناسبة لكل أزمة من هذه الأزمات.
- الإسهام في إعداد السيناريوهات والخطط الأمنية لمواجهتها.
- الإنذار في التوقيت المناسب.
- تبسيط عناصر جمع المعلومات، وتحليلها، وإعداد التقديرات؛ للتحديث أو التعديل أو التغيير للسيناريوهات والخطط لمواجهة الأزمة.

ب. مرحلة حدوث الأزمة

تعد هذه المرحلة ذات أهمية؛ فهي تمثل المحور الأساسي لإدارة الأزمة الأمنية؛ بمعنى أنه كلما كان هناك إعداد جيد وتخطيط سليم وتنسيق مسبق بين الجهات المعنية المختلفة، أمكن التعامل والأزمة الأمنية عند حدوثها، وتحقيق النتائج المثلى، واتخاذ

قرارات سليمة؛ طبقاً لتطورات الموقف. وفي الحقيقة أنه لا يمكن الاعتماد على المعلومات السابقة على حدوث الأزمة فحسب، بل يجب الاعتماد أيضاً على المعلومات التي تتوافر في أثناء حدوث الأزمة؛ لأن الأزمة قد تتخذ أشكالاً جديدة مختلفة، عما تم توقعه في المرحلة السابقة للأزمة، إذا تطلب الأمر تعديل الخطط الموضوعة وتنفيذ الخطط البديلة.[40]

ففي هذه المرحلة تلعب نظم المعلومات دوراً مهماً يُمثَّل بـ:[41]

- المشاركة في عرض البيانات الخاصة بالموقف الحالي، بالصورة المناسبة لمتخذي القرار.
- الترتيب والتنسيق للبيانات الواردة في أثناء إدارة الأزمة، والاهتمام بجمع البيانات والمعلومات.
- متابعة عملية التنبؤ بالبيانات والمعلومات المتوافرة.
- الإمداد بالبيانات والمعلومات؛ طبقاً للموقف الحالي.
- التحليل والتفسير للبيانات وتحديد البدائل المتاحة؛ لمواجهة الموقف الحالي للأزمة، والتطوير والتعديل للسيناريوهات المعدة سابقاً.
- تجميع المعلومات عن ردود أفعال القرارات المتخذة، في أثناء إدارة الأزمة ومواجهة التداعيات.
- التحديث والتطوير للبيانات والمعلومات؛ طبقاً للموقف الحالي والظروف المحيطة به.

ج. مرحلة ما بعد الأزمة

يُطلق على هذه المرحلة وصف "المعالجة"؛ فالهدف من المعلومات فيها هو كيفية معالجة آثار الأزمة؛ للتخفيف من حدتها والاستفادة من هذه المعالجة؛[42] حيث تقدم الفائدةَ المعلوماتُ التي تم بلوغها من المرحلتين السابقتين، والمعلومات التي تأتي بعد هذه المرحلة في الاستفادة من الدروس، وتعديل قواعد البيانات، وأسلوب الاتصال، وأسلوب تأمين المعلومات، وأسلوب عرضها، وتقويم الإجراءات والتدابير الأمنية المقترحة؛ لمعالجة هذه الأزمات المعدة قبل حدوث الأزمة، كما أنها تقدم الفائدة في تقويم قدرة الخطط الأمنية والسيناريوهات المعدة لمثل هذه الأزمات.

4. أهمية نظم المعلومات في مواجهة الأزمة

وتبرز أهمية الدور الذي تلعبه نظم المعلومات، في تحقيق الأهداف الآتية:[43]

- سرعة الحصول على البيانات والمعلومات في دقة متناهية وبشمول تام.
- العمل على توحيد نظم المعلومات، بما يكفل عدم تكرارها أولاً، وتقليل الوقت والتكلفة لاختزان المعلومات أو استرجاعها ثانياً، بما يؤدي إلى السرعة في اتخاذ القرار المناسب.
- تخزين عدد كبير من المعلومات التي يصعب حفظها بوسائل الحفظ العادية.
- إتاحة تلبية احتياجات جميع متخذي القرار الأمني؛ لمواجهة الأزمات الأمنية من المعلومات، وفق أسس علمية.
- تحليل المعلومات المتاحة، بما يكفل تحقيق أقصى انتفاع، باختيار أساليب التحليل المناسبة.

- إعداد مجموعة من محللي النظم ومعدي البرامج، وهم أقدر على إعداد برامج الحاسب، والقيام بعمليات تحديد البيانات الواجب اختزانها وتحليلها.

- إحكام النظام التأميني، وخاصة على المعلومات ذات الطبيعة البشرية.

- جعل تكنولوجيا المعلومات والتقنيات في الحاسبات الآلية تؤدي إلى السرعة والدقة وقلة النفقات، ولكنها ليست بديلة من الإنسان، بما لديه من قدرة على الخلق والابتكار.

رابعاً: دور نظم الاتصالات في مواجهة الأزمات الأمنية

إن لنظم الاتصالات دوراً كبيراً في مجال التعامل والأزمات الأمنية، وينعكس هذا الدور على النجاح أو الإخفاق في إدارة الأزمة والسيطرة عليها في جميع مراحلها؛ فنظام اتصالات الأزمة مكون من مدخلات، وعمليات تحول، ومخرجات؛[44] ولذلك يمكن أن نقول: إن نظام الاتصال الفعال يساعد إلى حد كبير، على مواجهة الأزمات الأمنية، بل إن ضعف هذا العنصر كفيل بتقويض كل جهود إدارة الأزمة.

إن نظم الاتصال في إدارة الأزمة تستخدم للتنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة ضمن الدولة، أو بين الأطراف المعنيين مباشرة بالأزمة، أو بين أطراف الأزمة وأطراف آخرين، يمكن أن يكون لهم دور إيجابي في تطويق الأزمة والحد من تداعياتها، بحيث يعمل هذا النظام على تأمين انسياب المعلومات ودقتها وسرعتها وسلامة تدفقها، بين المستويات المختلفة، مع القيادة العليا الميدانية، والجهات التنفيذية.[45]

وتعد عملية الاتصال من المهارات التي يجب أن يتقنها العاملون في مجال إدارة الأزمة الأمنية، علاوة على فريق إدارة الأزمات؛ ولذلك وجب عليهم أن يتدربوا

جيداً، ويكونوا مستعدين لاستخدام هذه التقنية، في جميع مراحل الأزمة، وفي أيام العمل العادية.

1. تعريف الاتصال في مجال الأزمة

لا يُقصَر المعنى المقصود بالاتصالات على الوسائل والتجهيزات وغيرها؛ ولكن قد يقصد به تلك العملية الاجتماعية وهذه العملية السلوكية اللتين يتم من خلالهما توحيد الفكر وإتقان المفاهيم، بين العاملين في الأجهزة الأمنية، والجهات ذات العلاقة بذلك في المجتمع.

وقد عرَّف باحثون، الاتصالات بأنها «العملية التي تتضمن الترتيب والاختيار والإرسال للرموز بالطريقة التي تساعد المستمع على الاستقبال، وإعادة تكوين المعاني داخل عقله؛ لتتناسب والمعاني التي قصدها المرسل»،[46] على حين عرَّفها آخرون بأنها «عملية البث وعملية التسلم للمعلومات، والحقائق، والأفكار، والمشاعر، ما بين الأفراد، وما بين الجماعات والأفراد؛ بغرض تحقيق فهم مشترك، واتخاذ القرار، أو فعل، أو نشاط معين».[47]

أما بعض الباحثين في هذا المجال، فقد فرق بين مفهوم الاتصالات التي تجريها العلاقات العامة وبين اتصالات الأزمة، ويرى هؤلاء الباحثون أن اتصالات الأزمة هي تلك الاتصالات التي تجريها المنظمة بكل أجهزتها بجمهورها الداخلي وجمهورها الخارجي، والمؤسسات الأخرى في المجتمع ووسائل الإعلام، في أثناء وقوع الأزمة وخلال مراحل إدارتها، باستخدام كل وسائل الاتصالات المختلفة؛ بهدف تحقيق الآتي:[48]

- سرعة مواجهة الأزمة والتقليل من خسائرها.
- طمأنة الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي.

- التنسيق بين الأجهزة المختلفة المعنية لمواجهة الأزمة.
- القضاء على الشائعات التي تنتشر حالَ نقص المعلومات المتعلقة بالأزمة.
- إمداد وسائل الإعلام بكل المعلومات المتعلقة بالأزمة.
- كسب تأييد الجمهور الداخلي وتعاطف الجمهور الخارجي.

2. أهمية الاتصالات في إدارة الأزمة الأمنية

تبرز أهمية الاتصالات؛ بوصفها عملية أساسية ومسألة حيوية في أجهزة الأمن بصفة عامة، وفي عملياتها الأمنية بصفة خاصة؛ فالاتصال الجيد الواضح الدقيق في الوقت المناسب يكون وراء كل نجاح في كل العمليات، وهذا ما تؤيده دائماً الممارسة الميدانية في العمليات الأمنية المختلفة.[49]

فالاتصال بالنسبة إلى العمل الأمني مهم جداً؛ لما يُلقَى على عاتق الجهاز الأمني من مسؤولية حفظ الأمن العام، وتوفير الاستقرار في المجتمع، ولما تتمتع به عملياته من تنوع، وتغيير مستمر، تجعلانها في حاجة دائمة إلى اتصال مستمر على درجة عالية من الكفاية والتقنية الحديثة.

والحاجة إلى إعطاء الأوامر والتعليمات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، وتجميع المعلومات والأفكار من أسفل إلى أعلى، وتبادل البيانات والإيضاحات ما بين الأقسام المختلفة والأفراد، أمور تعطي أهمية قصوى لرفع كفاءة الأداء، بتحصين الاتصال؛ فالعمل يتكامل، من حيث هو وحدة واحدة باستخدام الاتصالات؛ لأنه الوسيلة التي تفوض بها السلطة، وتوزع الواجبات والمسؤوليات على الأشخاص، كما أن اتخاذ فريق إدارة الأزمة قراراتٍ معينة والرقابة ومتابعة تنفيذها يحتاج إلى عملية الاتصال؛ فالاتصال عنصر حاسم بالنسبة إلى مواجهة الأزمة وعلاقتها بالآخرين.[50]

إن عملية الاتصالات الجيدة تؤدي إلى نجاح أجهزة الأمن، في إدارة أي أزمة أمنية، وترفع من كفاءة أفرادها؛ وهذا يعزز درجة الروح المعنوية والتعاون المتبادل.

3. أنواع الاتصال في مواجهة الأزمة

للاتصال نوعان؛ هما: الاتصال الداخلي، ويعرف بالاتصال الإداري، والاتصال الخارجي، ويعرف بالعلاقات العامة. ويقسم بعض الباحثين الاتصال الداخلي في جهاز الأمن، إلى نوعين رئيسيين؛ هما:

أ. **الاتصال الرسمي**: وهو ذلك الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة، من خلال قنوات العمل الرسمية؛ بقصد تبادل المعلومات والتوجيهات والأوامر والتعليمات ونقلها، ويسود هذا النوع في المعاملات الرسمية،[51] كما يُقسم هذا النوع من الاتصالات إلى اتصالات: هابطة وصاعدة وأفقية.

ب. **الاتصال غير الرسمي**: وهو يحدث بين المستويات الأمنية المختلفة، بعيداً عن نطاق العمل الرسمي.

أما الاتصال في مجال إدارة الأزمة الأمنية فإنه يتطلب نظم اتصال متطورة وقنوات مفتوحة؛ لتشمل الميادين الآتية:[52]

- بين المصادر المختلفة للمعلومات وقيادة الأزمة، وبين هذه الأخيرة ووحدة معالجة المعلومات.
- بين أعضاء وحدة معالجة المعلومات؛ لتفسيرها وتقويم البدائل.
- بين الوحدات السابقة والمجموعة المعنية بالإشراف على إدارة الأزمة.

- بين قائد الأزمة والجهات المعنية للمشاورة في الأزمة.
- بين قائد الأزمة والأجهزة التنفيذية المعنية بالأزمة.

4. خطة الاتصالات لمواجهة الأزمات الأمنية

إن للأزمات خطة اتصالات مهمة، تتسم بخصائص معينة؛ نظراً إلى قلة المعلومات وندرتها، وإلى حالة الإرباك والضغوط المختلفة التي تصاحب الأزمة؛ الأمر الذي يتطلب تطلع أفراد الجمهور إلى الحصول على حقهم في معرفة ما الذي يجري في المجتمع الذي يعيشون فيه؛ فهي – إذن – خطة ضرورية كالخطط الأخرى.

وخطة الاتصالات لمواجهة الأزمة الأمنية لن تكون مجدية إلا إذا نفذتها أجهزة الأمن بكفاءة وفاعلية عاليتين؛ لأن الأزمة تعطي أربعة تحديات فورية في مجال الاتصالات؛ وهي: الاتصالات داخل الكيان، وبالأطراف المهمين للأزمة، وبالإعلام، وبالرأي العام. والاتصال لا يعني القدرة على إرسال الرسالة فحسب، ولكن القدرة أيضاً على تلقيها، وعدم ترك مجال للشائعات وعدم الفهم، والصراع.[53]

لقد خلط بعض الباحثين في مجال مواجهة الأزمة بين خطة الاتصالات والخطة الأمنية، وكذلك الخطة الإعلامية، على حين أن جميع هذه الخطط مكملة بعضها بعضاً، إلا أنها تختلف في المهمات والمحتويات؛ فالخطط الأمنية لمواجهة الأزمات لا بد من أن توضح الإجراءات والتدابير الأمنية وتعليمات التنسيق والقيادة، أما خطة الاتصالات فلا بد من أن تبين عناوين الجهات المعنية والأجهزة والتقنية المستخدمة والرموز السرية والشفرات، أما الخطة الإعلامية فإنها تبين دور المركز الإعلامي في أثناء حدوث الأزمة؛ لتوضيح الرسالة للجمهور، كما يتم فيها تحديد المتحدث الرسمي للأزمة.

5. وسائل الاتصال المستخدمة في إدارة الأزمة

هناك الكثير من أدوات الاتصالات بين المستويات المختلفة، يمكن استخدامها في أثناء مواجهة الأزمة، ويمكن تقسيمها إلى: الاتصال الشفوي، والاتصال الكتابي، والاتصال المصور؛[54] وهي كما يأتي:

أ. **الاتصال الشفوي**: وهو الاتصال الذي يتم بتبادل الحديث بين المتصل والمتصل به، ولا يشترط فيه أن يرى الشخصان بعضيهما، بل يكتفى بسماع الأصوات؛ ومنه على سبيل المثال: البيانات الصحفية، والمؤتمرات الصحفية، والمحادثات التليفونية، والاجتماعات، والاقتراحات الشفوية، والمقابلات الشخصية.

ب. **الاتصال الكتابي**: وهو ما يتم بالاتصال كتابة، ويطلق عليه الاتصال الروتيني؛ ومن أمثلته: التقارير، والاقتراحات، والأوامر والتعليمات المكتوبة، والمنشورات، والكتب الدورية، والشكاوى، والبرقيات، والخطابات، والمذكرات المكتوبة، والمنشورات الدورية، والمجلات والجرائد، والفاكس، والبريد الإلكتروني.

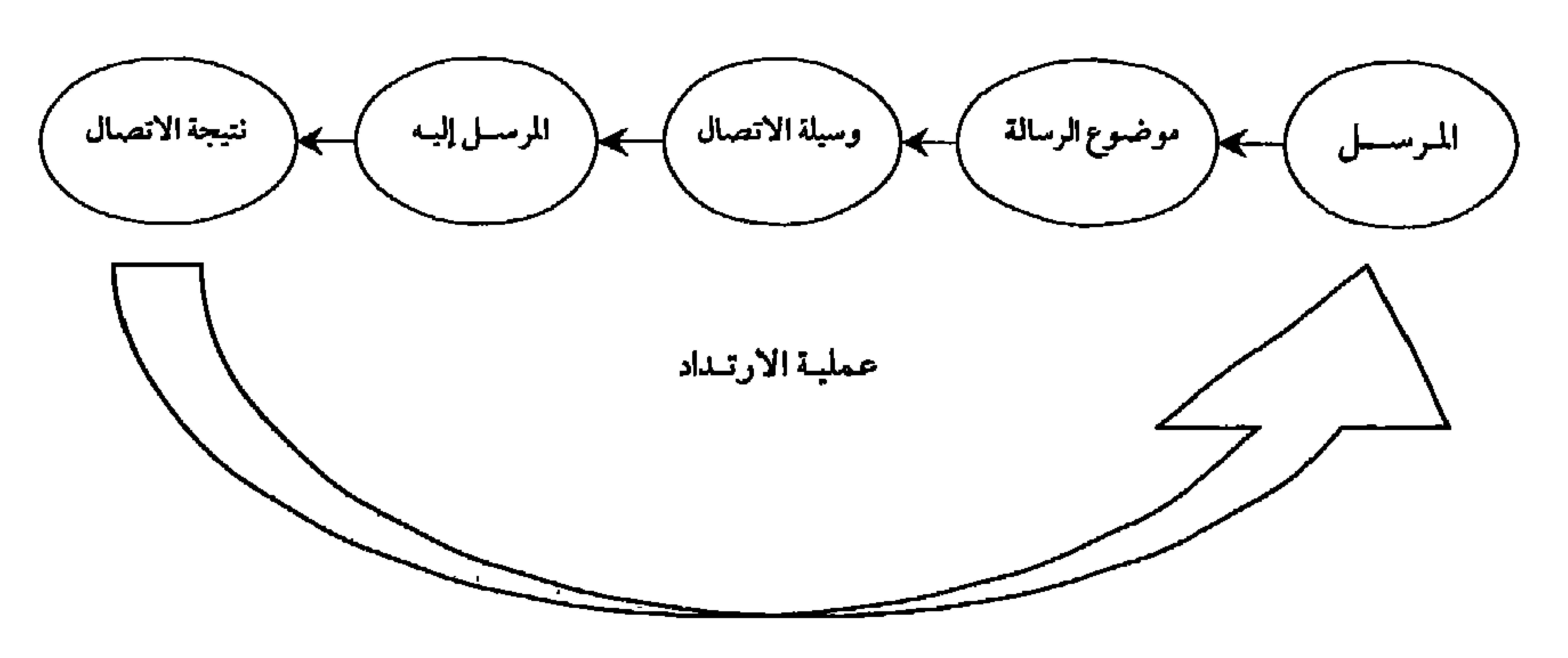
ج. **الاتصال المصور**: وهو التعبير عن مضمون الاتصال بالصور أو وسائل الإيضاح البصرية؛ ومنه على سبيل المثال: الصور الفوتوغرافية أو الشرائح المصورة، وأجهزة الليزر؛ لنقل الصور، والأفلام السينمائية أو التلفزيونية، والرسوم الإيضاحية، أو الخرائط، أو الملصقات.

6. المكونات الأساسية لعمليات الاتصال

تتضمن عملية الاتصال تبادل الرسالة بين المرسِل والمستقبِل، وغالباً ما يُحقَّق الاتصال الفعال إذا ما تم تناول الرسالة، من خلال الفهم المتبادل بين طرفي الاتصال.[55] ويبيِّن الشكل (3-2) المكونات الأساسية لعملية الاتصال في مواجهة الأزمة.

الشكل (3-2)

مكونـات عمليـة الاتصـال في الأزمـات

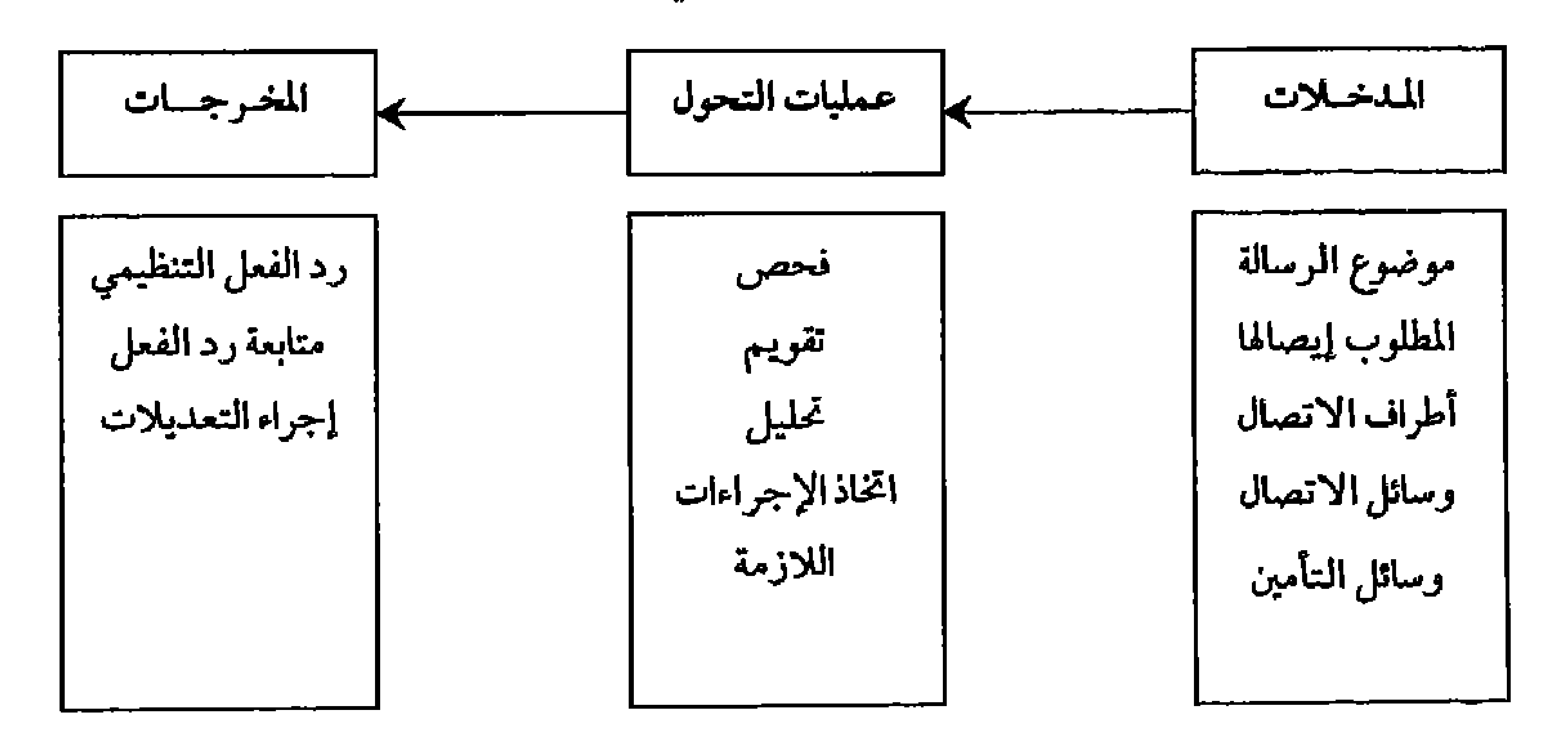


المصدر: من إعداد المؤلف.

إن نظام اتصالات الأزمة يُكوَّن من: مدخلات، وعمليات تحـول، ومخرجـات. والشكل (3-3) يبين عملية الاتصالات في الأزمة.[56]

الشكل (3-3)

عمليـة الاتصـال فـي الأزمـة



المصدر: من إعداد المؤلف.

7. مقومات الاتصال في إدارة الأزمة

يُمثَّل أهم مقومات الاتصال الفعال؛ بالآتي:

- التوزيع الأمثل للقيادات المناسبة على القوات المتاحة، بحيث يُحقَّق المبدأ الإداري الخاص بنطاق التمكن.
- أن يكون خط الاتصال الرسمي محدداً وواضحاً، بالنسبة إلى كل فرد مشارك في مواجهة الأزمة.
- مرور عملية الاتصال بجميع مراكز السلطة والقيادة، بخط اتصال.
- وجود نظام بديل للاتصال، يضمن عدم توقف الاتصال أو التعطيل له؛ لأي سبب.
- أن تتم عملية الاتصال في الوقت المناسب، وبالسرعة الممكنة.
- وجود نظام تأمين جيد لاتصالات الأزمة، باستخدام الكلمات السرية.
- ضرورة تحديد الهدف من عملية الاتصالات، لدى فريق إدارة الأزمات للمنفذين.[57]
- ضرورة أن يبلغ فريق الأزمة تعليماته وتوجيهاته لفريق العمل المنفذ بطرائق سهلة وواضحة.
- وجود نظام آخر لتقويم الاتصال، وتحديد مسؤولية الأخطاء التي وقعت، ومعالجتها.
- وجود نظام لتوثيق اتصالات الأزمة؛ للاستفادة من الدروس.
- توفير نظام معلومات، يضمن التدفق والاستمرارية والكفاءة للبيانات والمعلومات ودقتها، وهي المطلوب إرسالها بطريقة سهلة مفهومة.[58]

8. معوقات الاتصال في إدارة الأزمة

هناك بعض المعوقات التي تحد من عملية الاتصالات بشكل عام، ويمكن تطبيقها على مستوى الأزمة؛ وهي:[59]

- اللغة؛ بمعنى فهم مضمون الرسالة، فلا بد من أن تكون اللغة واضحة ومفهومة لدى جميع المستويات.
- الفاصل في الدرجة أو الرتبة بين المشاركين في مواجهة الأزمة.
- وجود تباين في القوة المنفذة، من حيث النشأة والتعليم والثقافة.
- دكتاتورية القيادة، وعدم تقدير آراء المرؤوسين.
- عدم سرعة البتّ في الأمور واتخاذ القرار المناسب.
- الميل النفسي إلى حجب المعلومات عن المرؤوسين.
- تقنية أجهزة الاتصالات المستخدمة، وضعف مهارة القائمين على تشغيلها، وسوء التنظيم.
- اتساع دائرة الاتصالات في الأزمات، خلال مراحلها المختلفة.
- الإفراط في عملية الاتصال؛ وهذا يؤدي إلى إعاقة الاتصال الفعال.
- تأخير الاتصالات، وتسرب المعلومات إلى الجهات غير المعنية.

خامساً: دور الإعلام في مواجهة الأزمات الأمنية

يلعب الإعلام دوراً مهماً ورئيسياً في تفاعلات الأزمة سلباً وإيجاباً، وقد تنامى هذا الدور وازدهر نتيجة الثورة المعلوماتية، وتوسع البث الفضائي والاتصالات والتطور

التكنولوجي؛ فالإعلام ينقل المعلومة وينشرها، ويصف الأحداث وتلاحقها، ويساعد على تشكيل الرأي العام،[60] وقد أصبح في الوقت الحالي أحد المحاور الأساسية في إدارة الأزمة الأمنية.

وليس يغيب عن البال أن التعتيم الإعلامي على مسار الأزمة يؤدي إلى انتشار الشائعات واختلاق الأخبار الزائفة حولها، من وسائل الإعلام المختلفة؛ ولذلك يجب نشر الأخبار الصريحة المتتابعة عن تطورات الأزمة؛ شرط ألا يؤثر ذلك في مسار العمليات.[61]

إن للإعلام في أثناء الأزمات أهمية؛ نظراً إلى ما يقوم به من مهمات، تُمَثَّل بتوضيح تطورات الموقف للرأي العام والأطراف المعنيين أولاً، ويقوم بتشكيل الرأي العام والتأثير فيه وتوجيهه ثانياً، وفي بعض الأحيان يحدث بعض الأزمات؛ بسبب تدخل الإعلام؛[62] ولذلك فإن الإعلام بمظاهره المختلفة المرئية والمسموعة والمكتوبة، يحظى بأهمية كبيرة وتأثير فاعل في الأزمات وإدارتها، وهو في الوقت نفسه أداة من أدوات تجهيزات إدارة الأزمات، ويمارس في خلال الأزمة مهمة مزدوجة؛ إحدى المهمتين إخبارية، والأخرى توجيهية للتصدي للأزمة ومواجهتها،[63] فأما الجانب الإخباري فيتم بمتابعة أخبار الأزمة وتطورها ومحاولات التصدي لها ومدى النجاح في ذلك، وأما الجانب التوجيهي فيتم بنقل معلومات معينة وأحداث عملية معرفية مخطط لها، تشكل ثقافة الفرد والمجتمع بالأزمة وتوجه سلوكه؛ وهذا قد يدفع أفراد المجتمع إلى لقيام بسلوك معين مفيد في حل الأزمة.

وما من شك في أن وقوع الأزمات الأمنية يعطي وسائل الإعلام المحلية والعالمية، فرصة التنافس في تقديم خدمة إخبارية، ترقى إلى مستوى الحدث، وتلبي الحاجات

القائمة والكامنة في نفوس الجماهير؛ للتعرف إلى المزيد من المعلومات المتعلقة بالأزمة؛[64] ولذلك يجب على أجهزة الأمن والشرطة التنسيق مع مسؤولي الإعلام، ووضع خطة إعلامية؛ لمواجهة الأزمات الأمنية المتوقعة، من خلال فتح مركز إعلامي يعمل بالتنسيق مع فريق إدارة الأزمات.

1. أهمية الإعلام في الأزمة

تتزايد أهمية البعد الإعلامي في إدارة الأزمة، وهذه الأهمية تتعاظم في الوقت المعاصر؛ نظراً إلى تزايد الأزمات الأمنية وتأثيراتها، والدور الذي تلعبه وسائل الإعلام في المجتمع، من خلال تقديم المعلومات والحقائق وشرح الأحداث، وتخفيف حدة التوتر؛ لإشباع تعطش الجماهير لمعرفة تطورات الأحداث؛ ولذلك ترجع أهمية البعد الإعلامي إلى:

- أن الإعلام المعاصر يشكل خط التماس الأول للتعامل والأزمة؛ فهو يتعامل والأزمة الأمنية منذ مراحلها المبكرة جداً.
- أن الإعلام المعاصر أصبح الشاشة العريضة التي تظهر عليها الأزمات الأمنية المختلفة في كل المجالات، وتتضح، وتتكشف.
- أن الإعلام المعاصر يزداد التحاماً بالقوى الفاعلة في المجتمع، وفي النظام السائد؛ حتى إن ملكية وسائل الإعلام - في الأغلب الأعم - تعود إلى النظام وأجهزته ومؤسساته، أما في بعض النظم الأخرى فتعود المرجعية إلى القوى الاقتصادية الفاعلة في المجتمع.[65]

- تعدد وسائل الإعلام وقوة تأثيرها؛ فيؤدي هذا إلى شدة المنافسة فيما بينها للاستئثار بالفرد، وتزايد جهودها لتقديم رسائل مبتكرة ومتطورة، وجذابة وقادرة على التنافس.
- أن الإعلام يقدم مناخاً سيكولوجياً (نفسياً) للأزمة؛ فهو يخلق مناخاً نفسياً يحوطه التوجس والتوتر والخوف والتعطش؛ للبحث عن التساؤلات، وتزايد تناول موضوع الأزمة، في مناقشات الجمهور وحواراته.
- تزايد دور وسائل الإعلام في تكوين المعارف والقيم وآراء الناس؛ ومن ثم تحديد اتجاهاتهم ومواقفهم؛ ومن ثم سلوكهم.[66]
- مساعدة وسائل الإعلام بتقديم تشخيص للأزمة، ووضع الاستراتيجيات وآليات التعامل، والمواجهة والتنفيذ، واستخلاص الدروس والعبر من الأزمة؛ ومن ثم فهي وسيلة لها دور فعال في مواجهة الأزمة، أو تصاعدها في جميع مراحلها.

إن الأزمة الأمنية ليست مسألة إعلامية، ولكن لا يُتصوَّر في العصر الحالي إدارة أزمة من دون إعلام قوي فعال، ويوضح ذلك الدور المهم لوسائل الإعلام، في مواجهة الأزمة والتصدي لها منذ بدايتها حتى نهايتها.

ومن الأمثلة على أهمية وسائل الإعلام في الحادث أو الأزمة، ما حدث في حادث الأقصر في 17 تشرين الثاني/ نوفمبر عام 1997؛ حيث قام ستة من المتطرفين فكرياً، بإطلاق النار على مجموعات من السائحين؛ فأدى هذا إلى مقتل 58 سائحاً من جنسيات مختلفة، قبل أن يتمكن أحد ضباط الأمن من مطاردتهم والقضاء عليهم جميعاً.[67] لقد تناقلت وسائل الإعلام هذا الحدث؛ فكان له الأثر في التأثير السلبي في القطاع

السياحي؛ وهذا ينجم عنه – من ثم – أضرار اقتصادية؛ نتيجة تخوف السياح من ارتياد الأماكن السياحية؛ الأمر الذي يدل على أهمية وسائل الإعلام في معالجة الحوادث.

2. دور وسائل الإعلام في مراحل الأزمة المختلفة

تلعب وسائل الإعلام دوراً مهماً في مواجهة الأزمة الأمنية، سواء كان هذا في مرحلة ما قبل الأزمة أو في أثنائها أو مرحلة ما بعد انتهائها؛ ولذلك لا بد من معرفة هذه الأدوار؛ حتى يستطيع المسؤولون في المركز الإعلامي التصدي لها، وعرضها بطريقة تحد من مخاطرها، وتساعد على احتوائها بالتأثير في الرأي العام، وجذب أفراد الجمهور للتعاطف والأجهزة الأمنية، ومساعدتها في تحقيق واجباتها من خلال توعيتهم وإرشادهم. ويمكن عرض هذه الأدوار في المراحل الآتية:

أ. مرحلة ما قبل الأزمة

مراعاة تشكيل فريق إعلامي في هذه المرحلة، يكون على اتصال دائم ويحدد مكان (مركز إعلام)؛ لإدارة العمل من خلاله، ويقوم هذا الفريق بوضع خطط تفصيلية ولوائح تنفيذية، تضم جميع وسائل الإعلام، سواء كانت مطبوعة أو مسموعة أو مرئية، وتحدد فيها الأدوار والمهات، وترصد لها الإمكانات اللازمة، ويتم تحديد الجمهور المستهدف، والأسلوب المناسب للتأثير والإقناع؛ ففي مرحلة ما قبل الأزمة، يؤدي الإعلام دوراً مهماً، يمكن تمثيله بالمهات الآتية:

- توعية الجمهور بالإجراءات التي تتبع؛ لسلامة أفراده عند وقوع الأزمة.[68]
- تقديم الوقائع والمعلومات الدقيقة والموضوعية والموثقة المتعلقة بالجوانب المختلفة من الأزمة وبأسبابها ودوافعها وعناصرها وأطرافها؛ لإشباع حاجة الجمهور إلى المعلومات.

- تقديم التحليل والتفسير لهذه المعلومات والوقائع والحقائق؛ لتحقيق مساعدة المتلقي على الفهم والاستيعاب لهذه المعلومات والوقائع والحقائق والأحداث، وإدراك مغزاها الحقيقي.
- تقديم الرأي والتقويم بكل وضوح وصراحة، تجاه المعلومات والوقائع والأحداث المتعلقة بالجوانب المختلفة من الأزمة، بشروط معينة؛ مثل: عدم دمج المعلومات والرأي، أو دمج الخبر والتعليق، وأن يستخدم التعبير عن الرأي مسار البرهنة العلمية ومنهجها، وألا يعتمد على الخطاب الإعلامي المقنع والمؤثر.
- تحديد البعد اللغوي للأزمة، بتحديد المصطلحات والتسميات، وشحنها بمضمون يتناسب والموقف، والاستراتيجية العامة.[69]
- قياس الرأي العام ومعرفة اتجاهاته، وقياس مدى سلامة النسيج الاجتماعي وقوة تماسكه، وقت الأزمة، وقدرة المجتمع على التضحية والمشاركة في أثناء الأزمات.[70]

ب. مرحلة مواجهة الأزمة

ويُلخَّص دور الإعلام في هذه المرحلة، ببعض المهمات التي تُمَثَّل؛ بالآتي:.

- عرض الحقائق بالأسلوب الإعلامي الذي يبعث الأمان والطمأنينة، وتهدئة الرعب والخوف.[71]
- تحقيق قدر أقصى من الارتباط والاتصال بالمركز الإعلامي لإدارة الأزمة.
- التعبئة الشاملة وتنظيم آلية عمل، في غرفة عمليات إدارة الأزمات إعلامياً، على مدار الساعة.

- التنسيق ووسائل الإعلام المختلفة بشكل مستمر، وتحقيق التكامل بين المفردات المختلفة للمنظومة الإعلامية.
- المتابعة الدائمة لإعلام الخصم، وتحليل مضمونه، وتحديد أشكال الرد عليه وطرائقه.
- السهر على تطبيق الاستراتيجية العامة، والحرص على وضع الخطط والبرامج وتطويرها.
- مراقبة الجماهير المستهدفة، وملاحظة التغيير الذي قد يطرأ على مواقفها، وفهمه.
- ضمان توجيه الخطاب الإعلامي للأطراف الإقليميين الخارجيين المعنيين بالأزمة.
- إجراء عملية تقويم جدوى الأداء الإعلامي وفاعليته.
- إعداد الرأي العام لنتائج الأزمة، من خلال متابعة التطورات اليومية.[72]
- خلق رأي مؤيد لمصلحة الدولة، والحرص على تماسك الجبهة الداخلية، ومقاومة السلوكيات السلبية، وتأكيد السلوكيات الإيجابية.

ج. مرحلة ما بعد الأزمة

إن للإعلام دوراً مهماً أيضاً، بعد انتهاء الأزمة والسيطرة عليها، ويمكن أن يتم من خلال هذه المرحلة تنفيذ المهمات التي تُمثَّل بالآتي:

- عدم وقف الاهتمام بالأزمة فجأة؛ فبالرغم من تراجع أهمية تناول موضوع الأزمة بعد السيطرة عليها، فإنه يجب التدرج في تخفيف درجة التركيز عليها؛ لئلا يتم ترك الجمهور في فراغ، قد تسعى لتملأه مصادر أخرى.

- التركيز على استخلاص العبر والدروس المستفادة، من الأسلوب الذي اتُّبع في إدارة الأزمة من الجهة الإعلامية.

- إجراء تقويم شامل للأداء الإعلامي، في المراحل المختلفة لإدارة الأزمة؛ ومن ثم رفعه إلى الجهات المختصة.[73]

- وجوب التقليل من آثار الأزمات في درجة الروح المعنوية للجمهور في هذه المرحلة، وإزالة الآثار السلبية للأزمة، ومعالجة القصور في الجانب الإعلامي الذي يظهر، من خلال الأخذ بالإيجابيات والبعد عن السلبيات.

ويُؤكّد دور الإعلام في متابعة توجيه الجماهير بعد انتهاء مواجهة الأزمة وتوجيه الرأي العام، بتحديد الوقت الذي يجب أن يحاط الجمهور والرأي العام فيه علماً بالأزمة، والطريقة المتبعة لإحاطته بتفصيلات الأزمة.[74]

3. الخطة الإعلامية للأزمات

مما سبق يتضح أنه لا بد من أن تكون هناك خطط إعلامية للأزمات الأمنية، فقد تكون هذه الخطة قبل حدوث الأزمة، يتم التركيز فيها على توجيه أفراد الجماهير وإرشادهم؛ توقعاً لحدوث أزمة محتملة، أما في أثناء حدوث الأزمة فتوضع خطة إعلامية؛ للمواجهة بالشكل الذي يساعد على السيطرة على الأزمة، وبعث الطمأنينة، وتهدئة الرعب والخوف، أما بعد الأزمة فيركز في الخطة على الجوانب الإيجابية، ومعالجة أوجه القصور، والاستفادة من ذلك في الأزمات المتوقعة التي قد تحدث.

يجب أن تكون الخطة الإعلامية، جزءاً من الخطة الرئيسية لإدارة الأزمة الأمنية أو من ضمن خطة ملاحقتها؛ فيقوم فريق إدارة الأزمة بوضع الخطة الإعلامية من خلال

الجهات المعنية؛ مثل: العلاقات العامة بالتنسيق مع الجهات المعنية بالإعلام؛ حيث إن من الأهمية بمكان، أن يشترك في إعدادها خبراء ومستشارون إعلاميون وأمنيون وسياسيون، على قدر كبير من الكفاءة والخبرة؛ لكي تأتي في مستوى الخطط العامة لإدارة الأزمات، وفي حالة انسجام بينها وبين مراحلها.[75]

4. وظيفة المتحدث الرسمي

على أجهزة الأمن تعيين متحدث رسمي لها في الظروف العادية، أما في ظل الظروف الاستثنائية؛ مثل: الأزمات الأمنية، فلا بد من تسمية متحدث رسمي وتحديده؛ ليمثل الجهات الإعلامية المختلفة؛ حرصاً على الموضوعية والدقة في الأخبار التي تنقل إلى وسائل الإعلام.

ولا شك في أن الاختيار السليم للمتحدث الرسمي يعد من عوامل نجاح إدارة الأزمات؛ لأنه يمكنه أن يؤثر في كيفية تناول الإعلام للأزمة؛ ومن ثم ينعكس تأثيره على مدى تقبل الرأي العام أو عدم تقبله. ومن الصفات التي يجب أن يتحلى بها المتحدث الرسمي: الخبرة، والفهم لأسلوب المخاطبة، والعلاقة الجيدة بوسائل الإعلام والجهات المعنية، والصدق، والمصداقية، والسمة الطيبة، ويكون موضع ثقة لدى الأجهزة الأمنية، ومعروفاً عنه الولاء لعمله، والانتماء إليه، ولا بد من أن يكون أيضاً ذكياً فطناً وسريع البديهة، ويتحلى بالثبات والثقة بالنفس واللباقة في التحدث، وعلى مستوى وظيفي مرتفع، وأن يكون قادراً على الإلمام بالأزمة الأمنية، وتطوراتها وعارفاً بالخطط الموضوعة للمواجهة، وأن يكون قد دُرِّب تدريباً جيداً.[76]

ومن الأخطاء التي يقع بها المتحدث الرسمي: الإنكار، والتعتيم على الأمور المتعلقة بالأزمة؛ ظناً منه أنه يحمي المنظمة، وألا يكون لديه إلمام كافٍ بأن الأمور دائماً ما تُكشَف للجمهور، وأن الإنكار استخفاف منه بالآخرين.[77]

وهناك فروق بين اتصالات الأزمة وإعلام الأزمة، ومن أهم هذه الفروق أن الإعلام يأخذ دور إيصال الخبر إلى الجمهور، ودور توجيهه وتوعيته أيضاً، أما الاتصالات فتركز على التنسيق بين جميع المستويات؛ لانسياب المعلومات والأوامر ونقل المعلومات، وهناك تشابه بينهما في الهدف، وهو تطويق الأزمة وتداعياتها.

5. الشائعات في أثناء إدارة الأزمات

أ. مفهوم الشائعات في ظل الأزمات

إن الشائعات[78] تُولَد في أثناء إدارة الأزمات الأمنية؛ نتيجة نقص المعلومات وحجبها، أو تضاربها، أو تأخر صدورها، فهي تنتشر في أوقات الأزمات بشكل كبير؛ الأمر الذي يتطلب مواجهتها إعلامياً، من خلال المركز الإعلامي للأزمة.

وتكثر تعريفات الشائعة، ولكن يمكن تحديد مفهوم الشائعة، من خلال العناصر الآتية:

- وصفها: تتسم بصفة التناقض، فقد تبدأ هامسة أو عاصفة، وقد تكون مسالمة أو مدمرة، وهي غالباً ما تكون معقدة في الظروف الملائمة لها، وتختفي بزوال هذه الظروف.

- محلها: أشخاص؛ مثل: رئيس دولة، أو رجال يشغلون مناصب سياسية أو مناصب حساسة، أو مثل: فنانين، أو مشهورين، أو رؤساء بعثات... إلخ.

- شكلها: تنتقل من خلال كلمة شفهية، أو نكتة، أو حركة تعبيرية، أو ثرثرة، أو القذف، أو الطرائف، أو تسريب معلومات وتزييفها... إلخ.

- قانونها: تزداد شدتها كلما اجتمعت فيها أهمية الموضوع بالنسبة إلى المرسل والمستقبل، وغموض الأدلة الخاصة بموضوعها.

- مقاصدها: التدمير والفوضى، وبث الشقاق وعدم الثقة والرعب والترويع، وإشعال الأزمات الأمنية، وغيرها.

- سماتها: الإيجاز وسهولة التذكر، والنقل والرواية، والأهمية والغموض، وإطلاق الخيال، والمبالغة في الأمر، والبدء بخبر لا أساس له من الصحة، وغيرها.[79]

- وسائل نقلها: لم تعد وسائل الإعلام التقليدية ذات تأثير كبير في انتشار الشائعات، بل قد يؤدي الاستغلال الخاطئ لوسائل الإعلام المختلفة والتقنية الحديثة – وخاصة في ظل وجود شبكة المعلومات العالمية (شبكة الإنترنت) وأجهزة الهاتف النقال – إلى انتشار واسع المجال؛ لنقل الإشاعة، وتوجيه الرأي العام.

والشائعات تختلف وفق معايير كثيرة؛ من أبرزها: الأهداف، فقد تكون أهدافاً نفسية أو سياسية أو عسكرية أو معنوية، أما من حيث استخدام الأساليب أو الاتجاه فقد تكون هجومية أو دفاعية، وأما من حيث النطاق فقد تكون محلية أو إقليمية أو دولية، ومن حيث الجمهور أيضاً، وكذلك من حيث المكان والزمان.[80]

ب. انتشار الشائعات أوقات الأزمات

إن الأزمات الأمنية تمثل مناخاً لانتشار الشائعات؛ نظراً إلى طبيعة تكوينها، وشروط شيوعها وانطلاقها، وظروف الأزمة الأمنية، ومن أهم الدوافع التي تؤدي إلى هذا الانتشار:[81]

- الرغبة في الاستماع إلى الشائعات؛ فهي من العادات الاجتماعية؛ وسببها حب الاستطلاع، وتقصي الأخبار لدى الجمهور.
- الميل إلى تصديق الشائعات؛ نظراً إلى طبيعة الإنسان، وإلى أنها تستغل الوقت المناسب للإعلان عن ذاتها.
- السعي وراء معنى؛ فكل إنسان يضيف إلى موضوع الشائعة حجماً آخر؛ لكي يصبح لها معنى متكامل وترابط محبوك.
- التنفيس؛ فقد تكون ملاذاً للتنفيس عن أنواع من الضغوط، أو الخوف من التعبير الصريح عن الآراء والاحتياجات.
- كون الشائعات إخبارية؛ أي كونها تنتشر عندما تكون معرفة الحقائق محفوفة بالمخاطر المختلفة.

وقد يساعد على انتشار الشائعة في أثناء الأزمات الأمنية: التقنيات الحديثة لوسائل الإعلام المختلفة، والضعف في عمليتي المعالجة والتصدي من المركز الإعلامي للأزمة، وعدم إظهاره الحقائق، وعدم السيطرة على وسائل الإعلام الأخرى؛ ولذا، كان من الضروري إنشاء مركز إعلامي لكل أزمة أمنية، بالتنسيق بين وسائل الإعلام المختلفة، وتعيين ضباط بوظيفة متحدثين رسميين للأزمات الأمنية، وتأهيلهم لذلك.

ج. مواجهة الشائعات في أثناء الأزمات

إن مسؤولية التعامل والشائعات تقع على عاتق فريق إدارة الأزمات، وبشكل خاص على الفريق الإعلامي؛[82] ولمجابهة الحملات المعادية والشائعات، يمكن الاسترشاد بالأسلوب الآتي:[83]

- التقديم أو التوجيه لخطاب إعلامي من المتحدث الرسمي، يتمتع بالموضوعية والواقعية والمصداقية.

- توفير المتابعة والمراقبة المستمرتين، لوسائل الإعلام المختلفة التي قد يستغلها الخصم، من خلال المتابعة والتسجيل والدراسة للخطاب الإعلامي للخصم وتحليله، وتحديد الجماهير التي يستهدفها الخصم، والأماكن التي يركز عليها، واتخاذ القرارات المناسبة لعملية المواجهة، بالاعتماد على الخطط والبرامج المعدة سلفاً، بالتنسيق مع وسائل الإعلام المختلفة عن طريق المركز الإعلامي.

- استخدام وسائل الإبداع لأساليب الدعاية المضادة؛ كالسبق الصحفي والدعاية المضادة: المباشرة للإجابة على مزاعم وادعاءات من الخصم، وغير المباشرة من خلال تقديم موضوعات جديدة تكذب الخصم، وجذب انتباه الجمهور؛ لتحويل اهتمامه من الموضوع الأصلي، وتجاهل مزاعم العدو، وتصغير شأن موضوعه، باستخدام التقنيات والطرائق والأشكال المناسبة، بحسب ظروف كل أزمة.

مما سبق يتبين لنا أن للشائعات أهمية كبرى في مواجهة الأزمات الأمنية؛ لأنها قد تؤثر سلبياً أو إيجابياً في زيادة حدة الأزمة وآثارها؛ الأمر الذي يتطلب تكاتف الجهود،

والسعي المستمر للاستعداد لعملية مواجهة الشائعات في بداية تكوينها بالطرائق والأساليب العلمية، لا بالعشوائية والانفعالية والتخبط وتبادل الخطابات الزائفة؛ إذ لا بد من فتح مركز إعلامي متزامن، وفتح مركز إدارة الأزمات الأمنية؛ كونهما فريقاً واحداً يعمل على مواجهة أي أزمة قد تحدث لأي سبب.

في نهاية هذا المبحث، نذكر أن هذه المرحلة – مرحلة التوجيه – تأتي بعد المرحلتين السابقتين: التخطيط والتنظيم؛ لاستكمال إجراءات الاستعداد لمواجهة الأزمة الأمنية، وتوجيه الفرق القائمة بعملية التنفيذ؛ ومن أهم الإجراءات في هذه المرحلة:

أ. تكثيف الجرعات التدريبية للضباط في المستويات المختلفة، على أعمال القيادة والسيطرة في مواجهة الأزمات الأمنية.

ب. إنشاء قاعدة للمعلومات والبيانات، تساعد على سرعة توفير المعلومات والبيانات، حالَ حدوث الأزمة وتبادلها.

ج. تكوين فرق لإدارة الأزمات، من ذوي التخصصات المختلفة، وإعدادهم من خلال تدريبهم على أسس علمية وعملية.

د. إعداد خطة شاملة للإعلام الأمني، بالتنسيق وأجهزة الأعلام المعنية، وخطة أخرى للاتصالات، بالتنسيق مع الجهات المعنية.

دور الرقابة في مواجهة الأزمات الأمنية

أولاً: الرقابة والأزمات

تمثل الرقابة حلقة أساسية من حلقات العملية الإدارية، وهي ترمي إلى التيقن من سلامة اتجاه الجهاز الأمني؛ لتحقيق الأهداف الموكلة إليه، فهي عملية مستمرة منذ بدء التنفيذ حتى تحقيق الأهداف، وهي الوسيلة التي تستخدم لربط الأعمال بنتائجها.

ولا يوجد نظام أمثل للرقابة؛ فالرقابة تختلف باختلاف النظم الاجتماعية والسياسية والإدارية والأمنية، كما أنها قد تختلف من وقت إلى آخر؛ ولذلك لا يوجد تعريف موحد لمفهوم الرقابة، إلا أن بعض الباحثين تناولها بالتعريف، فقد عرّفها هنري فايول بأنها «مراجعة الأعمال التي تتم؛ للتحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة، والتعليمات التي أُصدِرت، والمبادئ المعتمدة».[84]

أما بعض الباحثين فقد عرف الرقابة من الناحية الأمنية، فقال: إن الرقابة الأمنية هي «أداة إدارية ترمي للتأكد من سلامة اتجاه المنظمة الأمنية؛ لتحقيق أهدافها المنشودة، من خلال الكشف عن ثغرات العمل وقصوره، وتقديم اقتراحات للارتقاء بمعدلات الأداء المنشودة».[85]

ويلاحظ أن عملية الرقابة على علاقة وثيقة بعناصر العملية الإدارية الأخرى؛ فالتخطيط والرقابة – مثلاً – متلازمان ولا ينفصلان، فإذا وجد التخطيط فلا بد من وجود الرقابة؛ من أجل ضمان تنفيذ الخطة، وإذا وجدت الرقابة فلا بد من أن تكون هناك خطط، تم وضعها ويُجرَى العمل على تنفيذها؛ ومن ثم تتم مراقبة التنفيذ.[86] والرقابة وثيقة الصلة بالتوجيه؛ فعلى حين أن التوجيه يعني ما يجب فعله، فإن الرقابة

تعني معرفة هل ما هو مطلوب فعله قد تم فعله، وإذا كان التوجيه يعني وضع القواعد واللوائح وإيصالها فإن الرقابة تعني التأكد من إنفاذ هذه القواعد.[87] إن الرقابة الإدارية تعني تقويم الأداء بالنسبة إلى إدارة الأزمة.

1. أهمية الرقابة في الأزمات وأهدافها

إن لعملية الرقابة أهمية، تلاحظ بوجه خاص في التأكد من أن تنفيذ خطة إدارة الأزمة يسير على الخطوات المحددة والنهج المرسوم، واكتشاف العراقيل والعوائق وتصحيحها؛ حيث إن ذلك يعد ضرورياً؛ للتأكد من أن عمليات التنظيم والتوجيه تنفذ بحسب ما هو مخطط له؛ ولذلك تُمثِّل الرقابة بالكثير من الجوانب المهمة؛ ومن أبرزها:[88]

- ارتباطها بالوظائف الإدارية الأخرى الخاصة بمواجهة الأزمة، وتكاملها وإياها.
- الكشف عن الأسباب الكامنة، وراء الأخطاء المرتكبة في سير الأعمال وأداء العاملين، من خلالها؛ لإزالتها ومنع تكرارها.
- تأمين الاستخدام الأمثل للموارد في عملية المواجهة، والعمل على منع الهدر والعشوائية؛ ومن ثم الحد من الفساد الإداري.
- الإسهام في التأكد من سلامة الإجراءات، والكفاءة، وفاعلية الأساليب المتبعة في المواجهة، واقتراح مجالات التغيير والتطوير.

وتُمثِّل أهداف الرقابة في الأزمات؛ بالآتي:

- حماية المصلحة العامة من الأخطار والأزمات، بمراقبة النشاطات وسير العمل، وفق خططه وبرامجه في شكل تكاملي.

- توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة للتدخل السريع؛ لحماية المصلحة العامة، واتخاذ القرارات المناسبة تجاه الأزمات.

- مكافأة العناصر الذين أسهموا في منع الانحراف، أو تقليل الأخطاء في أثناء عملية التنفيذ، وتحفيزهم معنوياً ومادياً.

2. الرقابة والعمليات الأمنية

لا شك في أن عملية الرقابة عملية مهمة في أجهزة الأمن؛ نظراً إلى كون هذه الأجهزة ذات سلطات واسعة، قد تحد من حريات أفراد المجتمع، إذا ما استعملت هذه السلطات استعمالاً خاطئاً لدى بعض الأفراد؛ وهذا قد يخلق سوء الفهم وعدم الثقة بين الجمهور وأجهزة الأمن، في وقت تكون فيه الأخيرة أحوج ما تكون إلى خلق علاقة تعاون متبادلة، والحصول على دعم المجتمع، وفهمه، وهي تسعى لتحقيق هدفها المنشود؛ وهو حفظ الأمن والنظام، ومنع الجريمة قبل ارتكابها، أو كشفها بعد ارتكابها.[89]

وفي عمليات الأمن الطارئة تتم الرقابة الفعالة بالملاحظة المباشرة إذا كانت القيادة العليا في مسرح العمليات؛ لذا يمكنها متابعة تنفيذ الخطة المرسومة باتجاه الهدف المنشود، ومعرفة أسباب القصور أو المعوقات التي حالت دون تنفيذ هذه الخطة؛ حتى يمكن معالجتها في العمليات المستقبلة، وقد تكون المراقبة أيضاً، عن طريق التقارير التي تدون عادة في نهاية كل عملية من العمليات، والنتائج التي يتضمنها التقرير، وهي التي تدل في الغالب على نجاح العملية في تحقيق الهدف، أو إخفاقها فيه.[90]

وقد تكون هناك أيضاً، طرائق أخرى للرقابة؛ مثل: الرقابة بالهيكل التنظيمي، أو بالتفتيش المفاجئ، أو بالشكاوى، إلا أن هذه الطرائق تجد مجال تطبيقها بشكل أفضل، في المنظمات الإدارية الأخرى، أو في عمليات أجهزة الأمن المستدامة.

لا تكون الرقابة من القائد الأول في الجهاز الأمني على الأفراد أو من يلونه من الرتب فحسب، وإنما هي مهمة في جميع المستويات، فيجب أن تكون الرقابة من كل قائد مهما كان مستواه أو درجته بالنسبة إلى التابعين له، والسيطرة الكاملة والرقابة المحكمة من أي قائد تعدان عاملاً مهماً في تنفيذ العمليات الأمنية، بدرجة عالية من الكفاءة والإتقان؛[91] ولذلك فإن كل شخص في الجهاز الأمني مسؤول عن الرقابة، ضمن واجباته ومهماته المكلف بها.

3. مراحل الرقابة في إدارة الأزمة الأمنية

لقد تعددت الآراء حول تحديد المراحل الأساسية لعملية الرقابة، ولكن هناك بعض المعايير الأساسية لعملية الرقابة التي لا بد من المرور بها، وتعد هذه المراحل في إدارة الأزمات، هي نفسها المراحل الأساسية؛ وهي:

أ. **تحديد معايير الرقابة**: تعد هذه الخطوة من أهم خطوات عملية الرقابة؛ لأن المعايير التي يتم وضعها، تعد بمنزلة الأسس التي يبنى عليها نظام الرقابة، ويقاس عليها الأداء ومعرفة ما هو سليم وما هو غير سليم، والصحيح والخاطئ، والجيد والرديء؛ فقد تكون هذه المعايير مادية (نقدية، كمية، زمنية)، أو معايير غير ملموسة (شخصية، ذاتية، سلوكية، معنوية، كيفية)، بحسب طبيعة المهمة.[92]

ب. **تحديد الانحرافات والتصرف حيالها:** حيث يتم تقويم ما أداه الأفراد فعلاً من عمل، ويقارن هذا الأداء إلى المستويات التي تم تحديدها سابقاً في الخطة؛ للتأكد من التطابق، وفي حال الاختلاف يجب الانتقال إلى الخطوة الثالثة.[93]

ج. **تحديد الأداء الفعلي وتقويمه:** يتم في هذه المرحلة تحديد الانحرافات ومواجهة هذا القصور، بطرح عدد من البدائل؛ لمواجهة المشكلة وأسباب القصور؛ ومن ثم المفاضلة بينها، واختيار أنسبها؛ لمواجهتها ومتابعتها، والتأكد من سير عمليات التنفيذ في اتجاه الهدف بالمعدلات المنشودة.[94]

إن مرحلة الرقابة في الأزمات الأمنية، تأتي بعد مرحلة التخطيط، ووضع الخطة التي تبين الأهداف المرسومة، وبعد مرحلة التنظيم التي يتم فيها تحديد السلطة وتوزيع المسؤوليات والأدوار؛ ومن ثم تبدأ مرحلة الرقابة لمراقبة مدى سلامة الإجراءات التي اتخذت؛ وفقاً للخطط الأمنية المرسومة، ويتم ذلك في الأزمات، إما بالرقابة والملاحظة المباشرة، أو الرقابة بالتقارير، إذا كانت العملية طويلة نوعاً ما، ولا بد – ثم – من التنسيق والتعاون بين الأجهزة الأمنية، والتعاون والجمهور.

ثانياً: الإنذار المبكر والأزمات

إن لكل أزمة إشارات إنذار تعد مقدمات، تظهر قبل وقوعها، وتدل عليها؛ فالتقاط إشارات الإنذار وتفسيرها، هما عملية اكتشاف الأزمة قبل حدوثها؛ ومن ثم فإن في الإمكان اتخاذ التدابير والإجراءات الأمنية؛ لمواجهتها أو الحد من آثارها.

ويقصد باكتشاف إشارات الإنذار المبكر «عملية الرصد والتسجيل والتحليل للإشارات التي تنبئ عن قرب حدوث أزمة»؛ حيث إن ما يبذله القادة الإداريون في هذا الصدد، يمكن أن يسفر عن أربعة احتمالات؛ هي:[95]

أ. **التوفيق**: وهو أن تنجح القيادات في التعرف إلى إشارات الإنـذار المبكـر لأزمـة وشيكة الوقوع.

ب. **الإخفاق**: وهو أن تخفق القيادات في التعرف إلى إشارات الإنذار المبكـر لأزمـة وشيكة الوقوع.

ج. **الإنذار الكاذب**: وهو أن تعتقد القيادات بأن هناك أزمة وشـيكة الوقـوع، عـلى حين لا توجد أزمة.

د. **الرفض الصحيح**: وهو أن تعتقد القيادات بعدم وجود أزمـة وشـيكة الوقـوع، وتثبت صحة ذلك.

وقد عرَّف بعض الباحثين الإنذار المبكر، بأنه «الوسيلة أو الأداة اللتـان يـستطيع بهما نظام مادي أو نظام بشري أو نظام معنوي استشعار الخلل المنتظر حدوثه، ويجب أن يتضمن نظام الإنذار المبكر طريقة لجمع الإشارات وتحليلهـا وتفـسيرها ومقارنتهـا إلى معايير محددة مسبقاً؛ لمعرفة احتمال أنها تمثل علامات للإنذار أو لا»؛[96] فهي أدوات فنية تعطي إشارات مسبقة لاحتمالية حدوث أزمة ما، يمكن من خلالها التعرف إلى أبعـاد موقف تدهوره، وتحوله إلى أزمة، تمثل مصدراً للخطر على المنظمة.[97]

ويجب أن تخضع الإشارات التحذيرية التي تصدر للفحص والتقـويم الـدقيق؛ للتأكد من احتمال أنها تمثل إنذاراً مبكراً حقيقيـاً أو لا؛ لـئلا تـتم الاسـتجابة لمواقـف هامشية غـير حقيقيـة؛ فيـؤدي هـذا إلى الإسراف والتكلفـة والخسائر في اسـتخدام الموارد، دونما حاجة إلى ذلك.[98]

ولا شك أنه في مجـال العمليـات الإجراميـة يمكـن الحـصول عـلى معلومـات استراتيجية وتكتيكية، عـن المـنظمات الإجراميـة، ونـشاطها، وهويـة المجموعـات،

وتنظيمها، وأسلوب الدعم، وأنواع الأسلحة، والوسائل والأساليب التي تتبعها، وخططها بما يساعد أجهزة الأمن على إجهاض هذه المخططات في مهدها، من خلال القيام بعمليات: الاستطلاع الميداني والمراقبة والتمشيط والتعقب، ويشمل الإنذار في هذه الحالات اتخاذ الإجراءات المناسبة لرفع درجة الاستعداد، وتنفيذ خطط الاستدعاء، ووضع خطط التحرك للمهمات على أتم أهبة، والتنفيذ والإعداد الإداريين والتجهيز لتنفيذ خطة الطوارئ، واختيار خطة التمويه والخداع؛ لئلا تؤخذ الأجهزة الأمنية بمفاجأة، تشل من فاعلية أدائها وقدراتها على المواجهة والسيطرة.[99]

ففي مجال الحريق أو السرقات تحتاج الأجهزة الأمنية إلى تركيب أجهزة الإنذار المبكر في عقولها، قبل أن تضعها داخل المباني الضخمة؛ كي تنذر بقرب وقوع حريق أو سرقة، فكلاهما أزمة مادية يمكن التحكم كثيراً في إجراءات الوقاية منهما ومقاومتها، أما الأزمات البشرية فهي الأكثر تدميراً للنفوس والمعنويات، وتسبب الانهيار والكساد والمجاعات والصراعات والحروب.[100]

وقد لوحظ أن عدم قدرة نظم الإنذار المبكر في بعض الدول والمنظمات على رصد إشارات الإنذار السابقة للأزمة، أو عدم قدرة المسؤولين بهذه النظم على التفسير الصحيح والشرح المناسب للإشارات التي تصدرها النظم، أو عدم اتخاذ الإجراءات والتدابير الأمنية المناسبة للتعامل والمسببات، أمور جعلت الكثير من الأزمات يخرج إلى حيز التعامل، والتصاعد الأمني الذي قد يسبب زيادة حدة الأزمة وسرعة تطورها؛ ومن ثم خسائر فادحة في الأرواح والممتلكات.

1. مصادر إشارات الإنذار بالأزمات وتصنيفها

إن إشارات الإنذار يمكن أن تكون واضحة وصريحة؛ ومثال ذلك وجود بلاغ اعتداء على هدف معين؛ الأمر الذي يتطلب اتخاذ الإجراءات اللازمة والاعتماد على

هذه المعلومة، من حيث هي أساس؛ بوصفها تحذيراً أو إنذاراً، وقد تكون إشارات الإنذار غير مباشرة، إلى درجة تجعل من الصعب التعرف إلى المشكلة.[101]

ويمكن أن يصنف الإنذار المبكر تبعاً للمعايير؛ وهي: نوع الأحداث التي يوضحها، وقيمتها الشخصية أو أهميتها، ووقت التحذير المعطى، واحتمال الحدوث، والثبات، والتكلفة المصاحبة، ومصداقيته.[102]

ويقع على عاتق أجهزة الأمن والأجهزة المسؤولة عن الإنذار دائماً، الموازنة بين المعايير السابقة وبين بعضها وبعضها الآخر؛ لتحقيق أقل تكلفة منخفضة بقدر الإمكان، مع وجود إنذار أو تحذير مبكرين في وقت مناسب؛ حتى يتمكن متخذ القرار من اتخاذ قراره المناسب؛ لمواجهة نوع الإنذار أو التحذير، ولتطبيق الخطط الأمنية المعدة سابقاً باتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة الأزمة في بدايتها، أو في أثناء تصاعدها.

2. كيفية تحديد علامات الإنذار المبكر بالأزمة

يوجد بصفة عامة، نظامان لتحديد علامات الإنذار المبكر، يعدان بعدين أساسيين: الأول هو التسجيل والتوثيق والدراسة للنتائج التي تولدت عن أزمات سابقة، (إعداد محفظة الأزمات)، أما الثاني فهو فهم الأبعاد والهياكل والاتجاهات والتغيير في البيئة الخارجية ومكوناتها، (دراسة البيئة المحيطة).[103]

وقد وضع بعض الباحثين في هذا المجال نموذجاً مقترحاً للإنذار المبكر؛ لمواجهة الأزمات المحتملة؛ معتمداً على البعدين السابقين؛ وهو يُمثَّل بـ:[104]

أ. مجهودات دعم نظم الإنذار المبكر، وهي التي تكون موزعة على الجهود التخطيطية؛ (ومنها إعداد الخطط والسيناريوهات والتنبؤ)، والجهود التحضيرية؛ (ومنها المراجعة المالية والمراجعة القانونية وتطوير الأساليب الأمنية)، والجهود

الوقائية؛ (ومنها قاعدة البيانات والمعلومات وتشخيص الموقف الأمني)، والمتطلبات الفنية؛ (ومنها الاستفادة من السلبيات واستخلاص الدروس واستخدام الأساليب العلمية الحديثة لمواجهة الأزمات).

ب. المجهودات الإدارية والتنظيمية والفنية؛ لإعادة صوغ منهج المنظمات لتطوير نظم الإنذار المبكر.

ج. تحليل العلاقات الارتباطية الكلية بين أنواع الأزمات.

د. مراحل بناء النموذج المقترح للإنذار المبكر.

وفي مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، لا بد من القيام – من ثم – بـ:

- إنشاء أساليب اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمات المحتملة.
- إنشاء مركز التلقي والمتابعة لإشارات الإنذار المبكر.
- تكوين فريق داخلي لاختبار الإجراءات المتبعة.
- تحفيز المبادرة الشعبية من الجماهير لمكتشفي إشارات الإنذار.
- وصف الوظائف الرسمية المستخدمة في هذا النظام.
- وضع هيكل التقارير التي يستخدمها مركز إدارة الأزمات.

3. مراحل نظام الإنذار المبكر بالأزمة[105]

يتم بناء مراحل نظام الإنذار المبكر؛ لمواجهة الأزمات الأمنية المحتملة، ويتم ذلك من خلال:

أ. رصد البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، ويتم ذلك عن طريق نظام المعلومات المتكامل؛ للوقوف على الأزمات المحتملة.

ب. التعرف إلى إشارات الإنذار؛ حيث يتم التعرف إلى إشارات الإنذار التي يمكن الأزمة أن ترسلها.

ج. التأكد من توافر عنصر الثبات في التخزين؛ ويقصد به تأكيد أن الأزمة خطيرة، وتحتاج إلى معالجة أمنية عاجلة.

د. الاستمرار في جمع المعلومات عن الإنذار، بالقيام بعمليات التجميع والتحليل، واستخلاص النتائج، وإعداد الخطط.

هـ. مقارنة الإنذار بالمعايير؛ لتحديد مدى أهميته وجديته، أو عدمه.

و. تحديد الإنذار والتعريف به؛ أي تحديد الخطر (الأزمة)، من حيث الطبيعة ودرجة الشدة، حالَ الحدوث، والوقت المتوقع للحدوث ومكانه.

ز. إيصال المعلومات إلى متخذ القرار؛ وهذا يعد من أهم المراحل التي تعمل على نجاح نظام الإنذار المبكر؛ حيث تؤدي هذه المرحلة إلى الاستعداد لمواجهة الأزمة ومحاولة منعها.

ح. التقويم لدى متخذ القرار؛ ويتم فيها تقسيم إشارات الإنذار وتحليلها والتأكد منها.

ط. اتخاذ القرار المناسب؛ لمواجهة الموقف الأمني (الأزمة)، باستخدام الخطط الأمنية، والسيناريوهات، والبدائل المتاحة، والإجراءات اللازمة.

4. العوامل المعوقة لاكتشاف إشارات الإنذار

أما العوامل التي تحد من قدرة الأجهزة الأمنية، على اكتشاف إشارات الإنذار واستيعابها فهي:[106]

أ. حجب المعلومات المهمة.

ب. وجود اعتقاد خاطئ في ذهن القيادات الأمنية بمناعة المنظمة الأمنية ضد الأزمات أو الاختراق.

ج. افتقاد القادة الأمنيين القدرة أو المهارة في اكتشاف إشارات الإنذار أو الاستجابة الملائمة لها.

د. الضوابط الإدراكية والنفسية والإجبارية التي يُعرَّض لها القادة الأمنيون.

5. معايير النجاح وإخفاق إشارات الإنذار بالأزمات

قد ينجح نظام الإنذار المبكر بالأزمات، في احتواء الأزمة الأمنية أو منعها، أو التنبؤ باحتمال حدوثها، عندما يكون هناك وقت متاح لمتخذ القرار لاتخاذ قرار سليم لمواجهة الموقف، وعلى العكس من ذلك فقد يخفق هذا النظام، عندما لا يوفر متسعاً من الوقت الكافي لمتخذ القرار.

أ. معايير النجاح

وتُمثَّل المعايير المحددة لنجاح المنظمات في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمات، بالآتي:[107]

- التنبؤ باحتمالية تعرض المنظمات للأزمات من خلال تحديدها نقاطَ الضعف التي تجعلها مستهدفة لأنواع معينة من الأزمات.

- حصر المعلومات المتعلقة بنقاط الضعف المتنبأ بها.
- تشخيص المواقف ووضع السيناريوهات القابلة للتطبيق.
- السيطرة على الموقف الأمني.
- التخطيط لتجنب الأزمات المتوقع حدوثها.
- إزالة الخطر.
- اتخاذ القرار الملائم في الوقت المناسب.

ب. معايير الإخفاق

أما المعايير المحددة لإخفاق المنظمات في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمات، فتُلخَّص بالآتي:[108]

- عدم فهم المرسل أو المستقبل، الإشاراتِ التحذيريةَ التي تنبئ بوقوع أزمة وشيكة.
- تأخر وصول الإشارة التحذيرية إلى الشخص المناسب في الوقت الملائم.
- سوء الاستجابة للإشارات التحذيرية.
- ضعف فاعلية نظام الاتصال، في إيصال المعلومات الخاصة بعلامات الإنذار.
- الإخفاق في تفسير إشارات التحذير الواردة.
- إهمال الإشارات التحذيرية التي تم إصدارها.
- المعتقدات الخاطئة للمديرين، وخاصة من حيث الثقة الزائدة بالنفس وتضخيم الذات.
- عدم وضوح إشارات الإنذار؛ لاختلاطها بما تصدره العمليات العادية بالمنظمة من الضوضاء.

6. تطوير نظام الإنذار المبكر للأزمة الأمنية

يجب على كل منظمة جادة في التخطيط لمواجهة الأزمات، أن ترفع مستوى مهارات اكتشاف إشارات الإنذار المبكر لديها، وتعيد صوغه، على نحو يوفر التحذير اللازم في الوقت المناسب، من خلال:[109]

أ. التعرف إلى القدرات الحالية للمنظمة في مجال اكتشاف إشارات الإنذار، بمعرفة درجة الوعي السائد بين المسؤولين فيها، إزاء ما يتعلق بأوجه الضعف والقصور، ومعرفة هل توجد خطة عمل معدة، تنفذ عند اكتشاف إشارات الإنذار أو لا... إلى غير ذلك من هذه المعلومات.

ب. تقويم تأثير الإمكانات الحالية للمنظمة، في قدرتها في مجال اكتشاف إشارات الإنذار؛ حيث توجد طرائق عدة؛ لتقويم نظام اكتشاف إشارات الإنذار؛ وهي:

- الصدق: قياس قدرة نظم اكتشاف إشارات الإنذار، بإطلاق إشارة إنذار افتراضية، والتعرف إلى درجة وضوحها للأفراد.

- الثبات: القياس بمدى معرفة عدد المرات التي استطاع فيها الأفراد ومعداتهم التعرف إلى إشارات الإنذار ودلالاتها.

- الدقة: القياس بالتعرف إلى مدى قدرة الأفراد والمعدات، على اكتشاف إشارات الإنذار في الأزمات السابقة.

- الفاعلية: وهي تقيس الميزات والمخاطر والتكاليف المرتبطة بنظم الإنذار في المنظمة إلى غير ذلك من الميزات والمخاطر والتكاليف الأخرى غير المرتبطة بها.

ج. تحديد التغييرات الممكنة أو الضرورية: ويمكن أن يُحقَّق ذلك باتِّباع استراتيجية من الاستراتيجيات الآتية:

- عدم إحداث أي تغيير في المنظمة.
- تعزيز القدرات الحالية للمنظمة.
- إعداد خطة طوارئ وخطط لمواجهة الكوارث، بدلاً من نظم الإنذار المبكر.
- إحداث تغيير واسع النطاق في النظم الموجودة.

د. إعادة تصميم المنظمة؛ لزيادة فاعلية اكتشاف إشارات الإنذار، بزيادة قدرتها، من خلال:

- إيجاد طرائق وأساليب للتشخيص والتقويم.
- إيجاد هياكل وتكنولوجيات تدعم نظم الإنذار المبكر.
- دعم الإدارة العليا لنظم الإنذار المبكر.
- دعم ثقافة المنظمة.
- إيجاد شبكة اتصالات فعالة.

ونضرب مثالاً على إخفاق اكتشاف إشارات الإنذار المبكر بكارثة المقطم التي وقعت في 14 كانون الأول/ ديسمبر عام 1993، عندما نزحت فئة من مجتمع الواحات البحرية ممن يسمون "الواحيين"، وتمركزوا في منطقة المقطم بمصر، يتكسبون عيشهم من جمع القمامة من مدينة القاهرة، ويمضون الوقت في قيادة عربات خشبية متهالكة، ويسكنون في أحضان الجبل الذي انهارت منه كتل كبيرة تزن آلاف الأطنان على مساكنهم؛ لتدفنهم هم ومواشيهم وممتلكاتهم؛ وحُوِّلت هذه المنازل إلى قبور لاثنين

وأربعين فرداً، وقد كانت إشارات الإنذار فيها بادية للعيان؛[110] الأمر الذي يتطلب ضرورة توقع حدوث مثل هذه الحوادث لدى الأجهزة المعنية؛ لكي تقوم بإعداد الخطط، ومعالجة الموقف قبل حدوثه.

7. وسائل الإنذار المستخدمة في الأزمات

تعتمد نظم الحماية المدنية (الدفاع المدني)، في أثناء الكوارث على مجموعة من الإجراءات التي يمكنها أن تسهم في احتواء الكارثة أو التقليل من وطأتها؛ أهمها: الإنذار الذي يعرف بأنه مجموعة الوسائل والأجهزة التي يمكن بها، إبلاغ الجمهور بالتحذيرات المطلوبة، أوقات الطوارئ، وفق إشارات ومدلولات واضحة ومعروفة، بوسائل؛ مثل: صافرات إنذار ثابتة، وصافرات إنذار متحركة أو منقولة، ومكبرات صوت محمولة أو منقولة، ومكبرات صوت ثابتة فوق المساجد والمدارس، وإنذار بالهاتف، وإنذار بواسطة وسائل الإعلام المختلفة، وإنذار بواسطة إرسال مجموعة من المتطوعين إلى القرى والمراكز النائية.[111]

أما في مجال إنذار الحريق وسرقة الأهداف ذات الأهمية، فإنه يمكن القيام باستخدام الوسائل الآتية لمواجهتها:[112]

أ. إنشاء أجهزة إنذار للحريق والسرقات، بالأماكن ذات الأهمية الاقتصادية أو الأمنية، أو ذات الحساسية المعينة التي يخشى عليها من حدوث سرقات وحرائق.

ب. ربط هذه الأجهزة بإدارات النجدة؛ لإرسال القوات اللازمة لمواجهة الأزمة في بدايتها.

ج. ربط إدارات الأمن بالمصانع والهيئات الحكومية الكبيرة المختلفة؛ للإخطار عن أي إشارات سلوكية، قد تظهر إمكانية حدوث أزمة في هذه المؤسسات، ويمكنها أن تؤثر في الأمن.

فالصين مثلاً، تدرس إنشاء شبكة من ثمانية أقمار صناعية صغيرة في الأعوام الثمانية المقبلة؛ لمراقبة البيئة والكوارث الطبيعية، وتوفير معلومات الأرصاد بصورة دقيقة وفورية؛ وهذا يقلل الخسائر إلى أدنى حد ممكن، وسيبلغ عرض مراقبة الشبكة 720 كيلومتراً، ونسبة وضوح الأرض بين 20 و30 متراً، مع تغطية النطاق في المراقبة والتنبؤات لجميع الكوارث العامة؛ مثل: الفيضانات، والجفاف، والأعاصير، وموجات: العواصف والزلازل والانهيارات الجبلية والسيول الطموية، وحرائق الغابات والمروج، والآفات الحشرية، والكوارث البحرية، والتصحر، والعواصف الرملية.[113]

أما حالَ إنذار الجمهور في المناطق التي تحتوي على أعداد كبيرة؛ كالمصانع والمدارس والمستشفيات والسجون والمراكز التجارية الكبرى التي قد تُعرَّض لكوارث، فقد يتم الإنذار باستخدام مكبرات الصوت التي تركب على سيارات الشرطة أو مركبات الطوارئ؛ لتبين إجراءات الحماية والتعاون والتوجيه، أو مكبرات الصوت المثبتة على الطائرات العمودية، أو المكبرات المثبتة بصفة دائمة في مناطق مختارة في أنحاء المدينة،[114] وثمة إمكانية أيضاً؛ لاستغلال مكبرات الصوت الخاصة بالمساجد.

ونؤكد في ختام هذا المبحث، أن هذه المرحلة تعد مكملة للمراحل السابقة؛ لتصحيح الأخطاء وتقويمها، وللتركيز على نقاط الضعف لتلافيها ونقاط القوة للأخذ بها وتدعيمها؛ ومن أهم إجراءات هذه المرحلة:

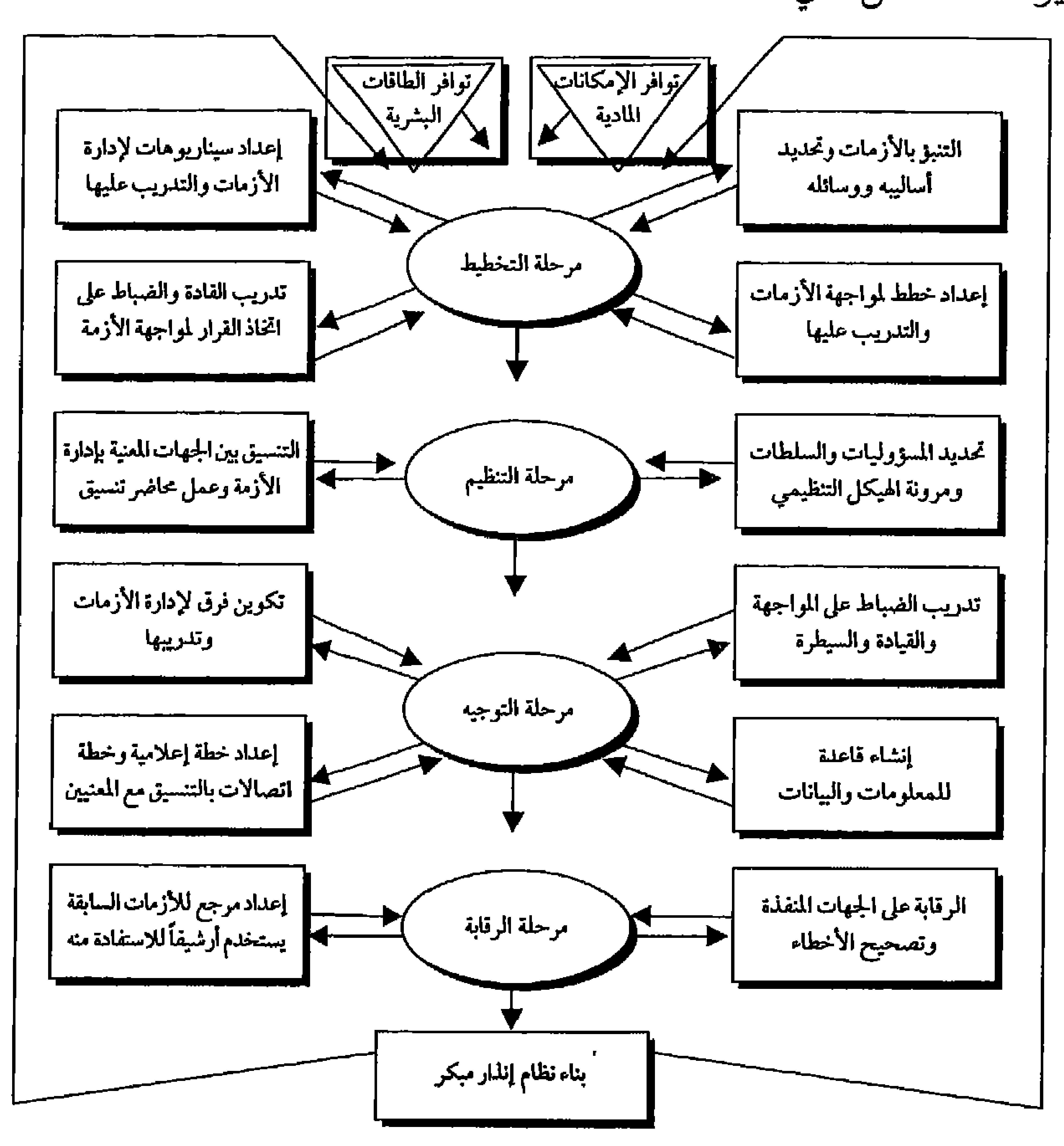
أ. الرقابة والمتابعة المستمرتان، للإجراءات التي تتخذها الجهات المنفذة، في مواجهة الأزمة، ومحاولة تصحيح الأخطاء، والاستفادة من الدروس.

ب. إعداد مرجع عام للأزمات السابقة والاستفادة منه؛ بوصفه دليلاً لمعرفة الإجراءات والتدابير التي اتخذت في أزمة أمنية مشابهة وللتنبؤ بالأزمات.

ج. بناء نظام الإنذار المبكر، وربطه بغرف العمليات الشرطية ومراكز الأزمات الأمنية؛ للتنبؤ والوقاية وإنذار الأجهزة.

خاتمة

توصل المؤلف من خلال معالجة الموضوع في الفصول السابقة، إلى نموذج قد يساعد على تطوير عمليات مواجهة الأزمات الأمنية، باستخدام الوسائل والأساليب العلمية الحديثة؛ بوصفها نتيجة أساسية من نتائج هذا البحث. والنموذج المقترح يوضحه الشكل الآتي:



المصدر: من إعداد المؤلف.

يفسر الشكل السابق أن للعملية الإدارية دوراً كبيراً في الاستعداد لمواجهة الأزمات الأمنية في مراحلها المختلفة، (قبل الأزمة، وفي أثنائها، وبعدها)؛ للوقاية منها، وإدارتها بالأساليب العلمية الحديثة، في أثناء حدوثها، ويتم ذلك من خلال المراحل الآتية:

المرحلة الأولى: عملية التخطيط

تعد هذه المرحلة من أهم مراحل العملية الإدارية، وفيها يتعين على العاملين بالجهاز الأمني، القيام ببعض الإجراءات والتدابير الأمنية؛ لمواجهة الأزمات الأمنية؛ ومن أهم هذه الإجراءات في هذه المرحلة:

أ. توفير الطاقات البشرية، وصقل خبراتهم ومهاراتهم؛ لرفع كفاءتهم من خلال دورات تأهيلية تخصصية، في مجال الأمن الداخلي.

ب. توفير الإمكانيات المادية اللازمة، من أجهزة ومعدات وآليات ومبانٍ وغيرها؛ استعداداً لمواجهة الأزمة الأمنية.

ج. الاهتمام بأجهزة التنبؤ بالأزمات الأمنية، والعمل الدائم على تطويرها، بالتنسيق مع غيرها من مراكز التنبؤ المختلفة.

د. إعداد الخطط الأمنية اللازمة؛ استعداداً لمواجهة الأزمات الأمنية، والتدريب عليها؛ لمعرفة: الإيجابيات للأخذ بها والسلبيات لتفاديها.

هـ. إعداد سيناريوهات مختلفة لإدارة الأزمات الأمنية، وتدريب القوات عليها، لمعرفة الأدوار والمهمات، وتوزيع السلطات الاختصاصية.

و. الاهتمام بتدريب القادة والضباط، على عملية اتخاذ القرار الرشيد؛ لمواجهة الأزمة الأمنية المحتملة الحدوث.

المرحلة الثانية: عملية التنظيم

في هذه المرحلة يتم تنظيم الجهاز الأمني، بشكل يسمح بمرونة تمرير المعلومات وانسيابها، وتوزيع الاختصاصات والسلطات والصلاحيات؛ لاتخاذ القرار الرشيد في الوقت المناسب؛ ومن أهم الإجراءات في هذه المرحلة:

أ. التركيز على إعداد هيكل تنظيمي مرن، يسمح بتحديد المسؤوليات والاختصاصات، وتوزيع السلطات والصلاحيات.

ب. عمل محاضر تنسيق، بين الجهات المعنية بإدارة الأزمة الأمنية؛ لمعرفة الأدوار والاختصاصات، ومعرفة الأشخاص المسؤولين والعناوين.

المرحلة الثالثة: عملية التوجيه

هذه المرحلة تأتي بعد المرحلتين السابقتين؛ لاستكمال إجراءات الاستعداد لمواجهة الأزمة الأمنية، وتوجيه الفرق القائمة بعملية التنفيذ؛ ومن أهم الإجراءات في هذه المرحلة:

أ. تكثيف الجرعات التدريبية للضباط، بالمستويات المختلفة، على أعمال القيادة والسيطرة، في مواجهة الأزمات الأمنية.

ب. إنشاء قاعدة للمعلومات والبيانات، تساعد على سرعة توفير المعلومات والبيانات وتبادلها، حالَ حدوث الأزمة.

ج. تكوين فرق لإدارة الأزمات، من ذوي التخصصات المختلفة، وإعدادهم من خلال تدريبهم على أسس علمية وعملية.

د. إعداد خطة شاملة للإعلام الأمني، بالتنسيق مع أجهزة الأعلام المعنية، وإعداد خطة أخرى للاتصالات، بالتنسيق مع الجهات المعنية.

المرحلة الرابعة: عملية الرقابة

تعد هذه المرحلة مكملة للمراحل السابقة؛ لتصحيح الأخطاء وتقويمها، وللتركيز على نقاط الضعف لتلافيها، ونقاط القوة للأخذ بها وتدعيمها، ومن أهم إجراءات هذه المرحلة:

أ. الرقابة والمتابعة المستمرتان للإجراءات التي تتخذها الجهات المنفذة في مواجهة الأزمة، ومحاولة تصحيح الأخطاء، والاستفادة من الدروس.

ب. إعداد مرجع عام للأزمات السابقة والاستفادة منه - بوصفه دليلاً - لمعرفة الإجراءات والتدابير التي اتخذت لأزمة أمنية مشابهة، وللتنبؤ بالأزمات.

ج. بناء نظام الإنذار المبكر، وربطه بغرف العمليات الشرطية والأزمات الأمنية ومراكزها؛ للتنبؤ والوقاية وإنذار الأجهزة.

إن المراحل السابقة هي مراحل مترابطة ومتكاملة فيما بينها، ويجب أن تتمتع بالتغذية الراجعة المستمرة؛ لكي يكون لدى أي جهاز أمني القدرة الدائمة على مواجهة أي أزمة قد تحدث، كما أنه لا بد من التنسيق مع جميع الجهات المعنية، في مواجهة الأزمة، سواء كانت حكومية أو مدنية أو أهلية، أو ذات نفع عام في قطاعات المسؤولية، ومناطق الاختصاص؛ لأن الأمن جزء لا يجتزأ من غيره، ولأن الأزمة الأمنية ليست مسؤولية أجهزة الأمن وحدها، وإنما هي مسؤولية الجميع؛ للمحافظة على الأمن والاستقرار، في المجتمع وتطور الحياة فيه.

ومما سبق توصل المؤلف إلى توصيات عدة، يُتطلب من الأجهزة المعنية بمواجهة الأزمات بالدول المختلفة، ضرورة وضعها في الحسبان، وهو يوجزها بما يأتي:

1. الإعداد والتطوير للسياسات والخطط المعنية بمواجهة الأزمات والكوارث، سواء أكانت خططاً استراتيجية strategic plans، أو كانت خططَ عملياتٍ operational plans، وتدريبَ جهاتٍ منفذة عليها؛ لاختبار كفاءتها.

2. الاستفادة من القادة المتقاعدين – من ذوي الخبرة – في عمليات الأمن الداخلي والأزمات والكوارث؛ بوصفهم مستشارين في وضع السياسات العامة؛ لمواجهة الأزمات والكوارث والأحداث الطارئة.

3. العمل على تجهيز مركز معلومات متطور للعمليات والأزمات والكوارث، تصب فيه جميع البيانات والمعلومات الخاصة بالأزمات والكوارث، وربطه بمراكز أو غرف للعمليات بالأجهزة المعنية.

4. إنشاء وحدات للتنبؤ بالأزمات الأمنية، وإمدادها بكل الوسائل والمعدات اللازمة، وربطها بنظم الإنذار المبكر، والعمل مع مراكز التنبؤ بالزلازل والكوارث، سواء المحلية أو الدولية في كل دولة؛ بوصف الجميع فريقاً واحداً.

5. الإعداد والتجهيز للفرق؛ لإدارة الأزمات والكوارث على المستويات المختلفة، في قطاعات المسؤولية المختلفة، بحسب نظام كل مجتمع، على أن يكون أفراد الفرق من أصحاب التخصصات المختلفة، ومن ذوي المستويات والخبرات العليا، وتأهيلهم من خلال برامج علمية وعملية.

6. التدريب والتأهيل للمتخصصين في مجال الأزمات والكوارث على مهارات: التخطيط، واتخاذ القرار، ووضع السيناريوهات، وتصميم التجارب والتمارين الوهمية، ونظم المعلومات، والاتصالات، وعمليات الأمن الداخلي... إلخ.

7. على الجهات المعنية في كل دولة توثيق الأزمات والكوارث السابقة، على الصعيدين المحلي والدولي، وإجراء الدراسات والبحوث عليها، ومعرفة ملابساتها، والإجراءات التي اتخذت حيالَها؛ لتكون مرجعاً تتم الاستفادة منه، في مواجهة الأزمات الأمنية المحتملة.

8. عقد مؤتمرات وندوات للأزمات والكوارث، تتم فيها مناقشة الأبحاث والدراسات الحديثة ذات الصلة بهذا الميدان، مع وضع المناسب منها حيزَ التنفيذ، والاستفادة من خبرات الباحثين في هذا المجال من دول عدة.

9. الإعداد والتجهيز لميادين متكاملة، تكون خاصة بتدريب القوات على سيناريوهات مواجهة الأزمات الأمنية، وعمليات الأمن الداخلي الميدانية؛ لتمثيل البيان العملي؛ كما لو حدثت أزمة حقيقية على أرض الواقع.

10. التحديث والتطوير لخطوط الاتصالات، بين الأجهزة المعنية بإدارة الأزمات والكوارث، ووضع خطة اتصالات موحدة، مع أهمية التركيز على نظم المعلومات الحديثة، في غرف العمليات بالجهات المعنية أو مراكزها.

إعداد برامج حديثة باستخدام الحاسب الآلي تساعد على إدارة الأزمات والكوارث؛ مثل: برامج استدعاء المرتبات، وبرنامج تطبيق الخطط، وبرنامج لسيناريوهات الأزمات، وبرنامج لتطبيق الأساليب العلمية الحديثة في مواجهة الأزمات، وبرامج عن الإجراءات والتدابير الأمنية الواجب مراعاتها، تجاه الأزمات... إلخ.

الهوامش

الفصل الأول

1. عباس رشدي العماري، **إدارة الأزمات في عالم متغير** (القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر، 1993)، ص18.

2. فهد أحمد الشعلان، «نحو نموذج مقترح لإدارة الأزمات»، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة إدارة الأزمات التي نظمها معهد تدريب الضباط بكلية الشرطة، أبوظبي، 25 – 26 تشرين الثاني/ نوفمبر 2000، ص7.

3. عبدالله عبدالرحمن البريدي، **الإبداع يخنق الأزمات، رؤية جديدة في إدارة الأزمات** (الرياض: بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، 1999)، ص22.

4. انظر كلاً من: منى صلاح الدين شريف، **إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء** (القاهرة: د.ن، 1998)، ص49، ومحمد مدحت صالح حافظ المراسي، «إنشاء غرف لإدارة الأزمات الأمنية والكوارث بمديريات الأمن وبعض جهات الوزارة ضرورة حتمية»، **مجلة كلية التدريب والتنمية**، العدد 9 (القاهرة: تموز/ يوليو 2003)، ص81.

5. حسن حمدان العلكيم، «مقدمة منهجية في إدارة الأزمات»، ورقة مقدمة إلى ندوة إدارة الأزمات، معهد تدريب الضباط، كلية الشرطة، أبوظبي، 25 – 26 تشرين الثاني/ نوفمبر 2000، ص3.

6. وجود الأزمة يتطلب توافر شرطين على الأقل؛ هما: الأول، يجب أن يتعرض النظام كله للتأثير الشديد، إلى الحد الذي تختل معه وحدته كلها، والثاني، تصبح الافتراضات والمسلّمات التي يؤمن بها أعضاء المنظمة موضعاً للتحدي، إلى درجة أن يظهر لهم بُطلان هذه الافتراضات؛ ومعنى ذلك أن الأزمة في جوهرها تهديد مباشر وتهديد صريح لبقاء المنظمة واستمرارها، ولكيانها أيضاً. لمزيد من التفصيلات، انظر: محمد رشاد الحملاوي، **إدارة الأزمات (تجارب محلية وعالمية)**، ط2 (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1995)، ص29 – 30.

7. رجب عبدالحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات (القاهرة: د.ن، 2000)، ص24.

8. عبدالله عبدالرحمن البريدي، مرجع سابق، ص27 - 28.

9. منى صلاح الدين شريف، مرجع سابق، ص68.

10. أحمد ضياء الدين خليل وعمر حسن عدس، إدارة الأزمة الأمنية، دراسة تطبيقية لإدارة الأزمة الأمنية في مواجهة الكوارث والإرهاب (القاهرة: أكاديمية الشرطة، 1996)، ص51 وما تلاها.

11. محسن أحمد الخضيري، إدارة الأزمات (علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف)، (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2003)، ص145 وما تلاها.

12. أحمد جلال عز الدين، إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي (الرياض: المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، 1990)، ص31.

13. مدحت محمد أبو النصر، «مفهوم الأزمات، منظور إداري واجتماعي»، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، العدد 28 (الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، رجب 1420 هـ - تشرين الأول/ أكتوبر 1999م)، ص375.

14. عبدالله عبدالرحمن البريدي، مرجع سابق، ص29.

15. محسن محمد العبودي، دور الشرطة وأجهزتها في إدارة الأزمات (القاهرة: دار النهضة العربية، 2004)، ص55.

16. إبراهيم الكيلاني وآخرون، القاموس الأمني (إنجليزي - عربي)، (الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1418هـ - 1998م)، ص39.

17. فهد أحمد الشعلان، «القيادات وإدارة الأزمات (دراسة ميدانية تحليلية عن اتجاهات القيادات الأمنية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية نحو أساليب التعامل والأزمات وواقع التطبيق)»، الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، الأمانة العامة، الرياض، 1425هـ - 2004م، ص29.

18. حسن أبشر الطيب، **إدارة الكوارث** (لندن: شركة ميدلايت المحدودة للنشر، 1992)، ص125.

19. محمد عبدالغني حسن هلال، **مهارات إدارة الأزمات، الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها**، ط2 (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 1996)، ص12.

20. ماهر جمال الدين علي، «التخطيط لإدارة الكارثة»، **مجلة الفكر الشرطي**، المجلد 2، العدد 3 (الشارقة: كانون الأول/ ديسمبر 1993)، ص97.

21. جمال حواش وعزة عبدالله، **التخطيط لإدارة الكوارث وأعمال الإغاثة** (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2006)، ص1.

22. دولة الإمارات العربية المتحدة، **الجريدة الرسمية**، السنة 36، العدد 451 (أبوظبي: وزارة الإعلام، تموز/ يوليو 2006)، ص25.

23. للمزيد انظر: جمال الدين أحمد حواش، «دور ومهام القوات المسلحة المصرية وعلاقتها بباقي أجهزة الدولة المعنية بإدارة الأزمات على المستوى القومي والطرق المثلى للتنسيق بينها»، رسالة دكتوراه، القاهرة، 1994، ص175، وصالح ناصر سعد القحطاني، «تطوير منظومة دعم القرار الأمني في مواجهة الكوارث بوزارة الداخلية»، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، أكاديمية الشرطة، القاهرة، 2002، ص43، وعادل عبدالرحمن نجم، «التخطيط لمواجهة الكوارث»، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، أكاديمية الشرطة، القاهرة، 1996، ص18 – 19، وجمال حواش وعزة عبدالله، مرجع سابق، ص6، وجمال حواش، «إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية»، مجلة مركز بحوث الشرطة، العدد 21 (القاهرة: أكاديمية مبارك للأمن، كانون الثاني/ يناير 2002)، ص279 – 280، وعمر حسن عدس، «إدارة الكوارث والمواجهة الأمنية لأضرارها»، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، القاهرة، 12 – 13 تشرين الأول/ أكتوبر 1996، ص3 – 4.

24. فاروق السيد عثمان، **التفاوض وإدارة الأزمات** (القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع، 2004)، ص126.

25. محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات (منهج اقتصادي إداري لحل الأزمة على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية)**، (القاهرة: مكتبة مدبولي، د.ت)، ص59.

26. عادل عبدالرحمن نجم، مرجع سابق، ص8.

27. «تسونامي والزلازل والأعاصير تخيم على عام 2005»، موقع الجزيرة نت، 28 كانون الأول/ ديسمبر 2005، على الرابط:
http://www.aljazeera.net/news/archive/archive?ArchiveId=303134

28. محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات (منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية)**، مرجع سابق، ص62 – 63.

29. انظر كلاً من: أحمد إبراهيم نصر، **إدارة التهديد في الأزمة الأمنية** (القاهرة: دار النهضة العربية، 2004)، ص19، والمؤلف نفسه، «التهديد كعنصر من عناصر الأزمة الأمنية وأساليب مواجهته»، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، أكاديمية الشرطة، القاهرة، 2004.

30. رجب عبدالحميد السيد، «دور القيادة في صنع القرار بالتطبيق على إدارة الأزمات»، رسالة دكتوراه، كلية التجارة ببورسعيد، جامعة قناة السويس، ص31.

31. السيد عليوة، **إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات** (القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع، 2003)، ص80.

32. للمزيد انظر: حمدي محمد شعبان، **الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث** (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2005)، ص100، وخالد سامي محمد عصر، «الاحتياجات المعرفية والمؤسسية لاستراتيجية إدارة الأزمات في المجال الأمني»، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، أكاديمية الشرطة، القاهرة، 2001، ص161 – 162، وعبدالله عبدالعزيز الفواز، «التخطيط لإدارة الأزمة الأمنية، دراسة تحليلية لاستراتيجية مواجهة الأزمات المحتملة في موسم الحج»، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، أكاديمية مبارك للأمن، القاهرة، 2002، ص112 – 113، ومحمد صلاح سالم، **إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيق العملي** (القاهرة: عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، 2005)، ص9 – 10.

33. جمال حواش، **سيناريو الأزمات والكوارث بين النظرية والتطبيق** (القاهرة: المؤسسة العربية للنشر والإعلام، كانون الثاني/ يناير 1999)، ص3.

34. فهد أحمد الشعلان، «نحو نموذج مقترح لإدارة الأزمات»، مرجع سابق، ص9 – 10.

35. خالد سامي محمد عصر، مرجع سابق، ص35.

36. محمد عبدالغني حسن هلال، مرجع سابق، ص38.

37. لمزيد من التفصيلات، انظر: يوسف شمس الدين عبدالحميد شابسوغ، **استراتيجية إدارة الأزمات الأمنية** (الشارقة: مركز بحوث الشرطة، شرطة الشارقة، 2005)، ص33 وما بعدها.

38. محسن محمد العبودي، «نحو استراتيجية علمية في مجال إدارة الأزمات والكوارث»، **مجلة كلية الدراسات العليا**، العدد 4 (القاهرة: أكاديمية مبارك للأمن، كانون الثاني/ يناير 2001)، ص161.

39. أحمد ضياء الدين خليل وعمر حسن عدس، **إدارة الأزمة الأمنية**، مرجع سابق، ص13.

40. عبدالعزيز عبد المنعم خطاب، «إدارة الأزمات الأمنية (دراسة تطبيقية على أحداث الشغب)»، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، أكاديمية الشرطة، القاهرة، 2003، ص12.

41. أحمد ضياء الدين وعمر حسن عدس، **إدارة الأزمة الأمنية**، مرجع سابق، ص23.

42. أشرف محمد أبو النصر، «إدارة الأزمات الأمنية»، **مجلة الفكر الشرطي**، المجلد 14، العدد 4 (الشارقة: كانون الثاني/ يناير 2006)، ص89.

43. المعتز شاكر محمد، «الأزمة الأمنية بين التخطيط والمواجهة»، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، القاهرة، 25 – 26 تشرين الأول/ أكتوبر 1997، ص4.

44. خالد سامي محمد عصر، مرجع سابق، ص148.

45. حسين إبراهيم، «الإدارة العلمية للأزمات الأمنية»، **مجلة كلية الدراسات العليا**، العدد 10 (القاهرة: كانون الثاني/ يناير 2004)، ص114.

46. أحمد إبراهيم نصر، مرجع سابق، ص226.

47. أحمد ضياء الدين خليل وعمر حسن عدس، **إدارة الأزمات الأمنية**، مرجع سابق، ص26.

48. نضال السيد عمر العاصم وعمر حسن عدس، الموجز في استراتيجية إدارة الأزمات الأمنية الحرجة (الكويت: د.ن، 2004)، ص40.

49. أحمد ضياء الدين خليل وعمر حسن عدس، إدارة الأزمات الأمنية، مرجع سابق، ص27، 28.

50. أحمد ضياء الدين خليل وعمر حسن عدس، إدارة الأزمات الأمنية، مرجع سابق، ص28 – 29، وأيضاً: أشرف محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص94.

51. نضال السيد عمر العاصم وعمر حسن عدس، الموجز في استراتيجية إدارة الأزمات الأمنية الحرجة، مرجع سابق، ص36، ومسلم عبدالله الغريب، «إدارة الأزمات الأمنية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية»، بحث فائز بجائزة مجلس التعاون لدول الخليج العربية للبحوث والدراسات الأمنية لعام 2003، الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، الرياض، 1425 هـ – 2004م، ص38.

52. أحمد ضياء الدين خليل وعمر حسن عدس، إدارة الأزمات الأمنية، مرجع سابق، ص30.

53. المعتز شاكر محمد، مرجع سابق، ص67.

54. فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات (الأسس – المراحل – الآليات)، (الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1419هـ – 1999م)، ص51.

55. عبدالعزيز عبد المنعم خطاب، مرجع سابق، ص15.

56. المعتز شاكر محمد، مرجع سابق، ص66.

57. فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات (الأسس – المراحل – الآليات)، مرجع سابق، ص52.

58. المعتز شاكر محمد، مرجع سابق، ص67.

59. السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث (حلول عملية – أساليب وقائية)، (القاهرة: مركز القرار للاستشارات، 1997)، ص16.

60. لمزيد من التفصيل، انظر:

Denis Smith, "Beyond Contingency Planning: Towards a Model of Crisis Management," *Industrial Crisis Quarterly* (1990), 265.

61. **تفسير الطبري**، ج6 (بيروت: دار الفكر، 1405هـ - 1984م)، ص197.

62. حسن البزاز، **إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول** (بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2001)، ص14.

63. محمد رشاد الحملاوي، **إدارة الأزمات**، سلسلة محاضرات الإمارات، العدد 4 (أبوظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 1997)، ص9.

64. عبدالسلام أبو قحف، **الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات** (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002)، ص361.

65. عثمان عثمان، **مواجهة الأزمات** (القاهرة: مصر العربية للنشر والتوزيع، 1995)، ص28 وما تلاها.

66. عبد الباري درة، «إدارة الأزمات (مهمة أساسية من مهمات المؤسسات الشرطية العربية)، المفاهيم الأساسية»، **مجلة الفكر الشرطي**، المجلد 5، العدد 2 (الشارقة: أيلول/ سبتمبر 1996)، ص223 - 224.

67. محمد رشاد الحملاوي، **إدارة الأزمات**، سلسلة محاضرات الإمارات، مرجع سابق، ص1. وقد بدأت أزمة الصواريخ الكوبية حينما اكتشفت وكالة الاستخبارات المركزية الأمريكية قواعد لصواريخ سوفيتية نووية متوسطة المدى في كوبا القريبة من الولايات المتحدة، ويمكن موسكو بهذا الأمر تعويض تخلفها في مجال الصواريخ البالستية البعيدة المدى، وقد توتر الموقف بين البلدين، وكاد يصل حد اشتعال حرب نووية، إلا أن الأزمة انتهت بسلام بينهما؛ ففي مقابل سحب السوفييت الصواريخ من كوبا تعهدت الولايات المتحدة بعدم غزو كوبا وسحب صواريخ "جوبيتر" من تركيا. لمزيد من التفصيلات عن هذه الأزمة، انظر: ديفيد جارنم، **دراسات في النزاعات الدولية وإدارة الأزمة**، سلسلة محاضرات الإمارات، العدد 45 (أبوظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2001)، ص14 - 19.

68. الاقتباس مستمد من: محمد رشاد الحملاوي، إدارة الأزمات، سلسلة محاضرات الإمارات، مرجع سابق، ص1.

69. السيد عليوة، **إدارة الأزمات والكوارث (مخاطر العولمة والإرهاب الدولي)**، ط2 (القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع، 2002)، ص25.

70. أديب محمد خضور، **الإعلام والأزمات** (الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1420هـ - 1999م)، ص10.

71. منى صلاح الدين شريف، مرجع سابق، ص53.

72. قدري علي عبدالمجيد، «دور الاتصالات في إدارة الأزمات (دراسة حالة على حادث الأقصر الإرهابي عام 1997)»، رسالة ماجستير، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، القاهرة، 2002، ص188.

73. عباس رشدي العماري، مرجع سابق، ص43.

74. خالد سامي محمد عصر، مرجع سابق، ص60.

75. أحمد جلال عز الدين، **إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي**، مرجع سابق، ص23.

76. طه أحمد طه متولي وعاكف يوسف صوفان، **تأثير انقطاع التيار الكهربائي على أعمال الشرطة (نحو استراتيجية أمنية لإدارة الأزمات)**، (أبوظبي: مركز البحوث والدراسات الشرطية، 2002)، ص13 - 14.

77. حسان بن محمد رمضان وعبدالله بن محمد الضلعان، «تطبيقات المحاكاة الحاسوبية في التخطيط والتدريب على إدارة الكوارث والأزمات»، **مجلة البحوث الأمنية** المجلد 11، العدد 22 (الرياض: كلية فهد الأمنية، شعبان 1423هـ - تشرين الأول/ أكتوبر 2002م)، ص201.

78. محمد شومان، «الأزمات وأنواعها»، 9 شوال 1421هـ، على الرابط:
http://www.suhuf.net.sa/2001jaz/jan/4/ar1.htm

79. حسن حمدان العلكيم، مرجع سابق، ص5.

80. عباس رشدي العماري، مرجع سابق، ص19.

81. إدارة الأزمات، كراسات استراتيجية خليجية (القاهرة: مركز الخليج للدراسات الاستراتيجية، آب/ أغسطس 1997)، ص6.

82. محسن أحمد الخضيري، إدارة الأزمات (منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية)، مرجع سابق، ص11.

83. السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث (حلول عملية - أساليب وقائية)، مرجع سابق، ص34.

84. فهد أحمد الشعلان، «اتخاذ القرار أثناء الكوارث والأزمات»، مجلة الفكر الشرطي، المجلد 7، العدد 4 (الشارقة: كانون الثاني/ يناير 1999)، ص101.

85. منى صلاح الدين شريف، مرجع سابق، ص70 - 71.

86. السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث، مرجع سابق، ص26 - 27.

87. محمد رشاد الحملاوي، إدارة الأزمات (تجارب محلية وعالمية)، مرجع سابق، ص61.

88. فاروق السيد عثمان، مرجع سابق، ص126 وما يأتيها.

89. محمد رشاد الحملاوي، إدارة الأزمات (تجارب محلية وعالمية)، مرجع سابق، ص61 - 62.

90. قاسم جميل وشاكر المنذري، «برنامج إدارة الأزمات الأمنية»، الشرق الأوسط للتطوير الإداري والاقتصادي (أكومان)، أكاديمية شرطة دبي، دبي، 20 - 24 كانون الأول/ ديسمبر 2003، ص16.

91. انظر:

The Annual Conference for Economic Crisis Management in Egypt and Arab World, Faculty of Commerce, Menoufeya University, 27-28 October 2001.

92. محمد رشاد الحملاوي، التخطيط لمواجهة الأزمات (عشر كوارث هزت مصر)، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1995)، ص49.

93. محمد رشاد الحملاوي، **إدارة الأزمات (تجارب محلية وعالمية)**، مرجع سابق، ص62.

94. محسن محمد العبودي، «نحو استراتيجية علمية في مجال إدارة الأزمات والكوارث»، مرجع سابق، ص181 – 182.

95. محمد رشاد الحملاوي، **إدارة الأزمات (تجارب محلية وعالمية)**، مرجع سابق، ص61.

96. عماد حسين عبدالله، **القيادة الأمنية**، ط10 (القاهرة: أكاديمية الشرطة، 2003/ 2004)، ص303.

97. رجب عبدالحميد السيد، **دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات**، مرجع سابق، ص41.

98. أحمد إبراهيم أحمد، **إدارة الأزمة التعليمية منظور عالمي** (الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2003)، ص40.

99. مسلم عبدالله الغريب، مرجع سابق، ص26.

100. منى صلاح الدين شريف، مرجع سابق، ص74.

101. ممدوح زيدان، **تقييم الأداء ومواجهة الأزمات**، سلسلة المدرب العملية (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2003)، ص12.

102. محسن محمد العبودي، «نحو استراتيجية علمية في مجال إدارة الأزمات والكوارث»، مرجع سابق، ص56.

103. منى صلاح الدين شريف، «التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة (دراسة تطبيقية في الصناعة المصرية)»، ورقة مقدمة إلى المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، القاهرة، 12 – 13 تشرين الأول/ أكتوبر 1996، ص13.

104. أحمد جلال عز الدين، **إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي**، مرجع سابق، ص30.

105. فهد أحمد الشعلان، **إدارة الأزمات (الأسس – المراحل – الآليات)**، مرجع سابق، ص57.

106. محمد شرف محمد الزهراني، «التفاوض كوسيلة لإنهاء الأزمة في الحدث الإرهابي (مع دراسة حالتين: اختطاف طائرة واحتجاز رهائن)»، رسالة ماجستير، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، 1414هـ – 1993م، ص106.

107. انظر: السيد عليوة، **إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات**، مرجع سابق، ص119.

108. محسن محمد العبودي، «نحو استراتيجية علمية في مجال إدارة الأزمات والكوارث»، مرجع سابق، ص192.

109. في صباح يوم 3 أيلول/ سبتمبر 2004، قامت القوات الخاصة الروسية باقتحام المدرسة؛ حيث تضاربت الأنباء حول الأساليب التي أدت إلى القيام بالعملية العسكرية التي لم يكن مخططاً لها، والتي نتج منها مقتل أكثر من 150 فرداً، وإصابة أكثر من 400 فرد من الرهائن، وإطلاق سراح مئات من الأطفال، كما نتج منها أيضاً مقتل 20 من الملثمين، وتمكن 9 منهم من الفرار؛ وهذا يدل على أن القوة استخدمت الأسلوب الإكراهي، بالرغم من أن باب التفاوض كان مفتوحاً. انظر: أشرف محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص113 – 115.

110. انظر كلاً من: عبدالله حمد السلطان، «مقترح تنظيم مركز إدارة الأزمات لمجلس التعاون الخليجي»، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، القاهرة، 12 – 13 تشرين الأول/ أكتوبر 1996، ص، وجمال الدين أحمد حواش، «دور ومهام القوات المسلحة المصرية وعلاقاتها بباقي أجهزة الدولة المعنية بإدارة الأزمات على المستوى القومي والطرق المثلى للتنسيق بينهما»، مرجع سابق، ص46.

111. محمد شرف محمد الزهراني، مرجع سابق، ص106.

112. السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث (مخاطر العولمة والإرهاب الدولي)، مرجع سابق، ص66 وما بعدها.

113. السيد عليوة، **إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات**، مرجع سابق، ص120.

114. لمزيد من التفصيلات، انظر: عبد الله حمد السلطان، مرجع سابق، ص17 وما بعدها.

115. محسن محمد العبودي، **دور الشرطة وأجهزتها في إدارة الأزمات**، مرجع سابق، ص71.

116. لمزيد من التفصيل، انظر:

Thomas C. Schelling, *The Strategy of Conflict* (New York: Oxford University Press, 1963), 187.

117. محسن محمد العبودي، «نحو استراتيجية علمية في مجال إدارة الأزمات والكوارث»، مرجع سابق، ص58.

118. سعد الدين عشماوي، «إدارة الأزمة»، **مجلة الفكر الشرطي**، المجلد 5، العدد 2 (الشارقة: أيلول/ سبتمبر 1996)، ص206.

119. صباح عبدالرحمن الغيص، «إدارة الأزمات بين النظرية والتطبيق في مجلس التعاون لدول الخليج العربية»، بحث مقدم إلى مسابقة جائزة مجلس التعاون لدول الخليج العربية للبحوث والدراسات الأمنية للعام 2002 – 2003، الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، الرياض، ص34.

120. عباس أبو شامة، «إدارة الأزمة الأمنية في المجال الأمني»، **مجلة الفكر الشرطي**، المجلد 4، العدد 3 (الشارقة: كانون الأول/ ديسمبر 1995)، ص300.

121. سعد الدين عشماوي، مرجع سابق، ص207.

الفصل الثاني

1. محمد بشارة عبدالرحمن، **القيادة الإدارية ودورها في إدارة الشرطة** (الشارقة: مركز البحوث والدراسات، شرطة الشارقة، 1999)، ص45.

2. خالد أحمد عمر، **إدارة الشرطة العصرية**، ط4 (دبي: أكاديمية الشرطة، 2003)، ص32.

3. فريدون محمد نجيب، «التخطيط الشرطي في ظل ظروف أمنية متباينة»، **مجلة الفكر الشرطي**، المجلد 2، العدد 3 (الشارقة: كانون الأول/ ديسمبر 1993)، ص37.

4. ماهر جمال الدين علي، «التخطيط لإدارة الكارثة»، **مجلة الفكر الشرطي**، المجلد 2، العدد 3 (الشارقة: كانون الأول/ ديسمبر 1993)، ص103.

5. محسن محمد العبودي، **إدارة العمليات الأمنية** (القاهرة: 1992)، ص14.

6. محسن محمد العبودي، **دور الشرطة وأجهزتها في إدارة الأزمات**، مرجع سابق، ص58.

7. المعتز شاكر محمد، مرجع سابق، ص70.

8. انظر كلاً من: أحمد جلال عز الدين، **إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي**، مرجع سابق، ص29، وعبدالرحمن خلف، «الأزمة الأمنية بين التخطيط والمواجهة»، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، تموز/ يوليو 1997، ص8.

9. محمد حافظ الرهوان، **التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث** (القاهرة: دار أبو المجد للطباعة، 2004)، ص139.

10. محمد مدحت صالح حافظ المراسي، مرجع سابق، ص83.

11. حسن البزاز، مرجع سابق، ص95.

12. انظر كلاً من: السيد عليوة، **إدارة الأزمات والكوارث (حلول علمية - أساليب وقائية)**، مرجع سابق، ص22، والمؤلف نفسه، **إدارة الأزمات والكوارث (مخاطر العولمة والإرهاب الدولي)**، مرجع سابق، ص30.

13. ممدوح زيدان، مرجع سابق، ص13.

14. فتحي خليل، **الإدارة العامة**، محاضرات للمرشحين (أبوظبي: كلية الشرطة، وزارة الداخلية، د.ت)، ص23.

15. انظر كلاً من: مسلم عبدالله الغريب، مرجع سابق، ص44 - 45، وخالد سامي محمد عصر، مرجع سابق، ص184، ومنى صلاح الدين شريف، **إدارة الأزمات (الوسيلة للبقاء)**، مرجع سابق، ص129 وما تلاها، ومحمد مدحت صالح حافظ المراسي، مرجع سابق، ص83.

16. محمد رشاد الحملاوي، **دور الاتصالات في إدارة الأزمات** (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1999)، ص11 - 12.

17. انظر كلاً من: منى صلاح الدين شريف، **إدارة الأزمات (الوسيلة للبقاء)**، مرجع سابق، ص131 - 132، وعبدالعزيز عبد المنعم خطاب، مرجع سابق، ص28 - 29، وإمبابي محمد إمبابي وآخرين، **دراسات في إدارة الأزمة الأمنية** (القاهرة: أكاديمية مبارك للأمن، 2000)،

ص49، وأحمد إبراهيم نصر، «التهديد كعنصر من عناصر الأزمة الأمنية وأساليب مواجهته»، مرجع سابق، ص208 – 209.

18. منى صلاح الدين شريف، «التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة (دراسة تطبيقية في الصناعة المصرية)»، مرجع سابق، ص412.

19. انظر كلاً من: فهد أحمد الشعلان، **إدارة الأزمات (الأسس - المراحل – الآليات)**، مرجع سابق، ص63 – 64، وحمدي شعبان، **الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث**، مرجع سابق، ص135، وماهر جمال الدين علي، «التخطيط لإدارة الكارثة»، مرجع سابق، ص106 – 107، وخالد سامي محمد عصر، مرجع سابق، 185 – 186، وعباس أبو شامة، «إدارة الأزمة الأمنية»، مرجع سابق، ص304.

20. أقسام التخطيط من حيث المدة، هي:

أ. تخطيط طويل الأجل: وهو التخطيط الذي يُعنى بدراسة المسائل والمشكلات التي يحتمل حدوثها في وقت بعيد، والاستعداد لها واتخاذ الإجراءات المناسبة حتى يمكن مواجهتها.

ب. تخطيط متوسط الأجل: وهو التخطيط التي يعنى بمواجهة مشكلات قائمة بالفعل أو ينتظر حدوثها في فترة زمنية محددة؛ مثل: عمليات الأمن الداخلي، أو عمليات الشرطة بأنواعها المختلفة.

ج. تخطيط قصير الأجل: وهو التخطيط الذي يعنى بمواجهة المشكلات الطارئة والمفاجئة؛ مثل: الشغب، والمظاهرات، وتأمين الاحتفالات.

انظر: عماد حسين، **عمليات الشرطة**، محاضرات للمرشحين، كلية الشرطة، وزارة الداخلية (العين، دولة الإمارات العربية المتحدة: مطبعة الشروق، د.ت)، ص8 – 9.

بينما قسم دارسون آخرون التخطيط إلى: تخطيط طويل الأجل (خطط خمسية وعشرية)، وتخطيط قصير الأجل (خطة لا يتعدى مداها سنة)، وتخطيط وقتي وتخطيط فوري (الخطة الطارئة أو الخطة الفورية). انظر: خالد أحمد عمر، **إدارة الشرطة العصرية**، مرجع سابق، ص39.

21. انظر كلاً من: مسلم عبدالله الغريب، مرجع سابق، ص47 – 48، ومنى صلاح الدين شريف، **إدارة الأزمات (الوسيلة للبقاء)**، مرجع سابق، ص134.

22. انظر:

Lan Mitroff and Gus Anagos, *Managing Crises Before They Happen* (New York, NY: AMACOM, 2001), 172.

23. فتحي خليل، **الإدارة العامة**، مرجع سابق، ص25.

24. أي إن التنبؤ يقوم على افتراضات وتقديرات، يتوقع لها أن تحدث خلال فترة زمنية معينة في المستقبل، وهذا لا يعني التكهن أو الاجتهاد الشخصي، وإنما ينبغي أن يكون ذلك التنبؤ مبنياً على أساس من البحث والتحليل والإحصاء، وقائم على الدراسة، وجمع البيانات والحقائق للكشف عن الاتجاهات والأحداث المستقبلية واحتمالات حدوثها في الواقع. للتوسع، انظر: علي إسماعيل مجاهد، «التنبؤ العلمي كأساس للتخطيط الأمني»، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، أكاديمية الشرطة، القاهرة، 2004، ص4.

25. خالد أحمد عمر، **إدارة الشرطة العصرية**، مرجع سابق، ص33.

26. أحمد جلال عز الدين، «التوقعات المستقبلية ودورها في التخطيط الأمني»، بحث مقدم إلى المؤتمر الشرطي الثاني لتطوير العلوم الأمنية (التخطيط الأمني)، مركز البحوث والدراسات، القيادة العامة لشرطة دبي، 1994، ص187.

27. حمدي محمد شعبان، **الإعلام الأمني وإدارة الأزمات الأمنية والكوارث**، مرجع سابق، ص140.

28. عباس أبو شامة، الأصول العلمية لإدارة عمليات الشرطة، مرجع سابق، ص23.

29. انظر كلاً من: أحمد ضياء الدين خليل، **إدارة الأزمة الأمنية، دراسة تطبيقية لإدارة الأزمة الأمنية في مواجهة العمليات الإرهابية** (القاهرة: الطوبجي، د.ت)، ص154 – 155، وأحمد ضياء الدين خليل وعمر حسن عدس، مرجع سابق، ص154 – 155، وعبدالعزيز عبد المنعم خطاب، مرجع سابق، ص34.

30. انظر كلاً من: منى صلاح الدين شريف، **إدارة الأزمات (الوسيلة للبقاء)**، مرجع سابق، ص147، والمؤلفة نفسها، «التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة...»، مرجع سابق، ص20.

31. أحمد سيد مصطفى، «منهج مقترح لإدارة الأزمات»، **مجلة الفكر الشرطي**، المجلد 4، العدد 4 (الشارقة، آذار/ مارس 1996)، ص196 – 197.

32. للتوسع، انظر: أحمد جلال عز الدين، «التوقعات المستقبلية ودورها في التخطيط الأمني»، مرجع سابق، ص187 وما تلاها.

33. زكريا يحيى عفيفي، «نظم الإنذار المبكر كأداة منهجية في التنبؤ بالأزمات في منظمات الأعمال الصناعية»، ورقة مقدمة إلى المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، القاهرة، 12 – 13 تشرين الأول/ أكتوبر 1996.

34. انظر كلاً من: منى صلاح الدين شريف، **إدارة الأزمات (الوسيلة للبقاء)**، مرجع سابق، ص157، ومنى صلاح الدين شريف، «التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة...»، مرجع سابق، ص31، وخالد سامي محمد عصر، مرجع سابق، ص286 – 287.

35. ولمنع حدوث التضارب والتنازع في الاختصاصات بين السلطات والأجهزة المختلفة، يجب أن تحدد الخطة القيادة، وصلاحيات اتخاذ القرار، وتكون الخطة شاملة المعلومات والبيانات اللازمة والإحصاءات التي على أساسها تعد الخطة في ضوء الاحتياجات والإمكانيات المتاحة، ولا بد أن يشترك في إعداد الخطة مجموعة أشخاص يمثلون الأجهزة والجهات المعنية وأن توضح مسؤولية كل جهة ومهماتها، وأن تضم الإجراءات والخطوات التنفيذية والجهة الإدارية، وأيضاً قد تتطلب بعض التشريعات التي تضعها موضع التنفيذ أو بعض القوانين التي تهدف إلى المحافظة على أمن المواطنين وسلامتهم. لمزيد من التفصيلات، انظر: نضال السيد عمر العاصم وعمر حسن عدس، **الموجز في استراتيجية إدارة الأزمات الأمنية الحرجة**، مرجع سابق، ص81 وما تلاها.

36. منى صلاح الدين شريف، **إدارة الأزمات (الوسيلة للبقاء)**، مرجع سابق، ص135.

37. مدحت أنور محمد علي، «محاضرات عن ثقافة إدارة الأزمات في الشرق الأوسط»، معهد تدريب الضباط، كلية الشرطة، أبوظبي، 25 – 26 تشرين الثاني/ نوفمبر 2000، ص8.

38. انظر كلاً من: ضياء الدين حنفي سيد علاء الدين، «اقتصاديات إدارة عمليات الشرطة (دراسة مقارنة)»، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، أكاديمية الشرطة، القاهرة، 2002،

ص149 – 150، وعبدالله أحمد فارع العزعزي، **المبادئ العامة لعمليات الشرطة** (صنعاء: المعهد التخصصي لضباط الشرطة، وزارة الداخلية، د.ت)، ص88، ومحسن محمد العبودي، «التخطيط في الإدارة الأمنية»، **مجلة الفكر الشرطي**، المجلد 3، العدد 1 (الشارقة: حزيران/ يونيو 1994)، ص52 – 53، ومحمود السباعي، **تخطيط وإدارة عمليات الشرطة** (القاهرة: مكتبة ومطبعة المشهد الحسيني، 1968)، ص14 – 17.

39. لمزيد من التفصيلات، انظر كلاً من: خالد سامي محمد عصر، مرجع سابق، ص187 – 188، وفهد أحمد الشعلان، **إدارة الأزمات (الأسس – المراحل – الآليات)**، مرجع سابق، ص66 – 67، ومسلم عبدالله الغريب، مرجع سابق، ص48 – 49.

40. طه أحمد طه متولي وعاكف يوسف صوفان، مرجع سابق، ص54.

41. محاضرة عن إدارة عمليات التحقيق في حوادث التفجيرات الإرهابية بالتعاون مع شرطة لندن التي نظمتها القيادة العامة لشرطة أبوظبي، جريدة الخليج (الشارقة)، العدد (9751)، 29 كانون الثاني/ يناير 2006 ص9.

42. عبدالرحمن بن إبراهيم الضحيان، إدارة الأزمات والمفاوضات من المنظور الإسلامي والمعاصر والتجربة السعودية، ط2 (الرياض: دار المآثر للتراث والتوزيع، 1421هـ – 2001م)، ص183 – 184.

43. خالد أحمد عمر، **إدارة الشرطة العصرية**، مرجع سبق ذكر، ص34 وما تلاها.

44. لمزيد من التفصيلات، انظر: محمود السباعي، مرجع سابق، ص11 وما تلاها.

45. محمد حافظ الرهوان، **التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث**، مرجع سابق، ص95 وما تلاها.

46. للمزيد انظر: محسن محمد العبودي، **إدارة العمليات الأمنية**، مرجع سابق، ص84 وما تلاها، والمؤلف نفسه، «التخطيط في الإدارة الأمنية»، مرجع سابق، ص66 وما تلاها، وضياء الدين حنفي سيد علاء الدين، «اقتصاديات إدارة عمليات الشرطة...»، مرجع سابق، ص171 وما تلاها.

47. أما سيناريو الكارثة فهو يختلف؛ لأن الحركة فيه تتم من جانب واحد، أما الطرف الآخر فيقوم بالتخفيف من آثارها، وبعد انتهاء الكارثة يتخذ من الإجراءات ما يكفل عودة الأحوال إلى ما

كانت عليه قبل حدوث الكارثة. انظر: جمال حواش، **سيناريو الأزمات والكوارث بين النظرية والتطبيق**، مرجع سابق، ص7.

48. انظر كلاً من: فهد أحمد الشعلان، «القيادات وإدارة الأزمات...»، مرجع سابق، ص76 – 77، وفاروق السيد عثمان، مرجع سابق، ص130، ومنى صلاح الدين شريف، **إدارة الأزمات (الوسيلة للبقاء)**، مرجع سابق، ص161.

49. انظر كلاً من: أحمد إبراهيم نصر، «التهديد كعنصر من عناصر الأزمة الأمنية وأساليب مواجهته»، مرجع سابق، ص209 – 210، وجمال حواش، **سيناريو الأزمات والكوارث بين النظرية والتطبيق**، مرجع سابق، ص7 – 8.

50. حمدي محمد شعبان، «الأسس العلمية والقواعد الفنية لإعداد سيناريوهات إدارة الأزمات والمواقف الأمني»، **مجلة مركز بحوث الشرطة**، العدد 21 (القاهرة: كانون الثاني/ يناير 2002)، ص313.

51. انظر كلاً من: محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات (علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف)**، مرجع سابق، ص382، ومحسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات (منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية)**، مرجع سابق، ص213، وخالد سامي محمد عصر، سابق، ص193 – 194.

52. حمدي محمد شعبان، **الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث**، مرجع سابق، ص154 – 155.

53. عبدالكريم أبو الفتوح درويش، «المحاكي الإلكتروني وسيناريوهات إدارة الأزمات الأمنية»، **مجلة كلية التدريب والتنمية**، العدد 4 (القاهرة: كانون الثاني/ يناير 2001)، ص397 – 398.

54. جمال حواش، **سيناريو الأزمات والكوارث بين النظرية والتطبيق**، مرجع سابق، ص11 – 12.

55. محسن محمد العبودي، «نحو استراتيجية علمية في مجال إدارة الأزمات والكوارث»، مرجع سابق، ص206 – 207.

56. انظر كلاً من: السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث (حلول علمية - وأساليب وقائية)، مرجع سابق. ص97، والسيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث (مخاطر العولمة والإرهاب الدولي)، مرجع سابق، ص105.

57. لمزيد من التفصيلات انظر: عبدالعزيز عبد المنعم خطاب، مرجع سابق، ص258 وما تلاها.

58. لمزيد من التفصيلات في هذا الموضوع، انظر: خالد حمد الحمادي، «آليات التعامل الأمني مع حوادث سقوط الطائرات - حادثة الطائرة الإيرانية "كيش" نموذجاً»، مجلة الفكر الشرطي، المجلد 13، العدد 3 (الشارقة: تشرين الأول/ أكتوبر 2004)، ص39 وما بعدها.

59. جمال حواش، **سيناريو الأزمات والكوارث بين النظرية والتطبيق**، مرجع سابق، ص28.

60. تعد هذه المرحلة من أهم مراحل إعداد سيناريو الأزمات؛ نظراً إلى تعاون فريق إدارة الأزمات الأمنية على "تحديد البدائل"؛ ومن ثم "تحليل البدائل" بالنظر إلى ميزاتها وعيوبها؛ ومن ثم يعقبها عملية "تقويم البدائل" عن طريق حساب الفوائد والخسائر الخاصة بكل بديل بأحد أساليب التقويم المتبعة؛ ومنها: أسلوب المنفعة الذاتية، أو أسلوب التحليل الهرمي، أو أسلوب المباراة العليا، أو أسلوب بحوث العمليات. انظر: حمدي محمد شعبان، **الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث**، مرجع سابق، ص166.

61. للمزيد انظر: محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات (منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية)**، مرجع سابق، ص215 وما تلاها، والمؤلف نفسه، **إدارة الأزمات**، مرجع سابق، ص384 وما بعدها، وخالد سامي محمد عصر، مرجع سابق، ص195 - 196.

62. خالد سامي عصر، مرجع سابق، ص196.

63. انظر:

David Stauffer, "Five Reasons Why You Still Need Scenario Planning," Harvard Management Update Article, June 2002, 1–4.

64. انظر:

Simon A. Booth, *Crisis Management Strategy* (USA: Routledge, 1993), 105.

65. انظر كلاً من: فهد أحمد الشعلان، «القيادات وإدارة الأزمات...»، مرجع سابق، ص46، والمؤلف نفسه، **إدارة الأزمات (الأسس – المراحل – الآليات)**، مرجع سابق، ص96، والمؤلف نفسه أيضاً، «اتخاذ القرار أثناء الكوارث والأزمات»، مرجع سابق، ص106.

66. ماجد محمد شدود، **إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة** (دمشق: الأوائل للنشر والتوزيع، 2002)، ص258 – 259.

67. سعد الدين عشماوي، مرجع سابق، ص207.

68. انظر:

James Gibson, John Ivancevich and James Donnelly, *Organizations* (Dallas, TX: Business Publications, 1973), 203.

69. القرار الإداري في مفهوم القانون الإداري يعني العمل القانوني الصادر عن الإدارة بما لها من سلطة عامة؛ بقصد إحداث آثار قانونية معينة، بإنشاء وضع قانوني جديد، أو تعديله أو إلغاء وضع قانوني قائم، أما القرار الإداري في علم الإدارة العامة فيعني الاختيار المدرك بين أكثر من بديل ممكن؛ لمواجهة موقف معين أو مشكلة معينة، أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة؛ لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها. انظر: طه سعيد السيد، «عملية صنع واتخاذ القرار الإداري»، **مجلة الفكر الشرطي**، المجلد 7، العدد 4 (الشارقة: كانون الثاني/ يناير 1999)، ص67.

70. محمد مجدي قابيل، «منظومة دعم القرار في مركز إدارة الأزمات»، **مجلة الفكر الشرطي**، المجلد 7، العدد 4 (الشارقة: كانون الثاني/ يناير 1999)، ص125.

71. عز الدين زين العابدين أحمد، «إدارة الأزمات في ظل المتغيرات الدولية والمحلية»، رسالة دكتوراه، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2006، ص176 – 177.

72. انظر: طه سعيد السيد، مرجع سابق، ص67 – 68.

73. خالد أحمد عمر، **إدارة الشرطة العصرية**، مرجع سابق، ص150.

74. انظر كلاً من: علي إسماعيل مجاهد، مرجع سابق، ص110، وعماد حسين عبدالله، «عملية اتخاذ القرار الشرطي»، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، أكاديمية الشرطة، القاهرة، 1986، ص45.

75. عادل محمد الفقي، «القيادة الإدارية وفن اتخاذ القرار»، **مجلة الفكر الشرطي**، المجلد 2، العدد 2 (الشارقة: أيلول/ سبتمبر 1993)، ص93.

76. انظر كلاً من: ضياء الدين حنفي سيد علاء الدين، «اقتصاديات إدارة عمليات الشرطة...»، مرجع سابق، ص188، وعباس أبو شامة، **الأصول العلمية لإدارة عمليات الشرطة** (الرياض: المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، 1408هـ - 1988م)، ص17 - 18.

77. سعد الدين عشماوي، مرجع سابق، ص208.

78. صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، رؤيتي... التحديات في سباق التميز، ط2 (دبي: موتيفيت للنشر، 2006)، ص75.

79. عبدالعزيز عبد المنعم خطاب، مرجع سابق، ص96 - 97.

80. انظر كلاً من: عماد حسين حسن عبدالله، «عملية اتخاذ القرار الشرطي»، مرجع سابق، ص382 - 384، وفهد أحمد الشعلان، «القيادات وإدارة الأزمات...»، مرجع سابق، ص47 - 48، والمؤلف نفسه، «اتخاذ القرارات أثناء الكوارث والأزمات»، مرجع سابق، ص106 - 107، والمؤلف نفسه أيضاً، **إدارة الأزمات (الأسس - المراحل - الآليات)**، مرجع سابق، ص97 - 98.

81. انظر كلاً من: عماد حسين عبدالله، **تكنولوجيا إدارة الأزمات الأمنية** (القاهرة: مطابع الشرطة، 2004)، ص132 وما تلاها، والمؤلف نفسه، **الاتجاهات المعاصرة في الإدارة الأمنية** (القاهرة: مطابع الشرطة، 2003)، ص137 وما تلاها، وفهد أحمد الشعلان، «القيادات وإدارة الأزمات»، مرجع سابق، ص48 وما تلاها.

82. جمال الدين أحمد حواش، «دور ومهام القوات المسلحة المصرية وعلاقتها بباقي أجهزة الدولة المعنية بإدارة الأزمات على المستوى القومي والطرق المثلى للتنسيق بينها»، مرجع سابق، ص51 - 53.

83. هاني شعبان عبد المعطي حسنين العناني، «نظم المعاونة لترشيد القرار الشرطي»، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، أكاديمية الشرطة، القاهرة، 2004، ص33 وما تلاها.

84. محمد مجدي قابيل، مرجع سابق، ص129 وما تلاها.

85. محمد نور الدين أحمد عبدالحكيم، «آفاق جديدة لدور نظم المعلومات في المجال الشرطي»، **مجلة الفكر الشرطي**، المجلد 10، العدد 4 (الشارقة: كانون الثاني/ يناير 2002)، ص133 - 134.

86. انظر كلاً من: فهد أحمد الشعلان، **إدارة الأزمات (الأسس - المراحل - الآليات)**، مرجع سابق، ص99 وما تلاها، والمؤلف نفسه، «اتخاذ القرارات أثناء الكوارث والأزمات»، مرجع سابق، ص107 وما تلاها، ومسلم عبدالله الغريب، مرجع سابق، ص63.

87. انظر كلاً من: فهد أحمد الشعلان، «القيادات وإدارة الأزمات»، مرجع سابق، ص50، ومسلم عبدالله الغريب، مرجع سابق، ص63.

88. لمزيد من التفصيلات حول الخطوات، انظر: عماد حسين عبدالله، **تكنولوجيا إدارة الأزمات الأمنية**، مرجع سابق، ص133 وما تلاها.

89. طارق رشدي عبدالحليم، «صناعة القرارات الاستراتيجية»، دورة عقدت بمعهد العلوم الأمنية بالقيادة العامة لشرطة أبوظبي، أبوظبي، 4 - 8 شباط/ فبراير 2006، ص5.

90. محمد نور الدين أحمد عبدالحكيم، مرجع سابق، ص133 - 134.

91. محمد مجدي قابيل، مرجع سابق، ص132.

92. عماد حسين عبدالله، **تكنولوجيا إدارة الأزمات الأمنية**، مرجع سابق، ص145 وما تلاها.

93. انظر كلاً من: فهد أحمد الشعلان، «القيادات وإدارة الأزمات»، مرجع سابق، ص51، ومسلم عبدالله الغريب، مرجع سابق، ص63.

94. هاني شعبان عبد المعطي حسنين العناني، مرجع سابق، ص38.

95. طارق رشدي عبدالحليم، مرجع سابق، ص8.

96. «مقتل 20 لاجئاً سودانياً في اشتباك في القاهرة»، موقع بي بي سي العربي، على الرابط:
http://news.bbc.co.uk/hi/arabic/talking_point/newsid_4568000/4568684.stm

97. ماهر جمال الدين علي، **عمليات الشرطة (الجزء الأول)**، (دبي: كلية الشرطة، 1997)، ص88.

98. فتحي خليل، **الإدارة العامة**، مرجع سابق، ص41.

99. محمود السباعي، مرجع سابق، ص23.

100. خالد أحمد عمر، **تنظيم إدارة الشرطة**، ط3 (دبي: كلية الشرطة، 2000)، ص13.

101. التنظيم في الشرطة يقوم على دعامتين أساسيتين؛ هما: الهيكل التنظيمي للجهاز وما يستتبعه ذلك من تقسيمه إلى مصالح وإدارات وأقسام وفروع ووحدات بمسمياتها المختلفة، حسبما تتطلبه دواعي العمل، وتنظيم العمل الجماعي بين الوحدات التي يتكون منها الجهاز العام، بما يكفل حسن توجيه العاملين بها وتنسيق جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك، وبهذا تظهر الشرطة، من حيث هي جهاز متناسقة وحداته، وتبدو وحدةً واحدة. انظر: عماد حسين، **عمليات الشرطة**، مرجع سابق، ص14.

102. عباس أبو شامة، **الأصول العلمية لإدارة عمليات الشرطة**، مرجع سابق، ص132.

103. محمود السباعي، مرجع سابق، ص23 – 24.

104. ماهر جمال الدين، «التخطيط لإدارة الكارثة»، مرجع سابق، ص110.

105. عماد حسين عبدالله، **الاتجاهات المعاصرة في الإدارة الأمنية**، مرجع سابق ص78.

106. محسن محمد العبودي، إدارة **العمليات الأمنية**، مرجع سابق، ص31.

107. عماد حسين عبدالله، **الاتجاهات المعاصرة في الإدارة الأمنية**، مرجع سابق، ص79.

108. ماهر جمال الدين علي، عمليات الشرطة (الجزء الأول)، مرجع سابق، ص119.

109. عماد حسين عبدالله، **الاتجاهات المعاصرة في الإدارة للأمنية**، مرجع سابق، ص80.

110. ماهر جمال الدين علي، «التخطيط لإدارة الكارثة»، مرجع سابق، ص110.

111. عماد حسين عبدالله، **الاتجاهات المعاصرة في الإدارة الأمنية**، مرجع سابق، ص80.

112. فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات (الأسس - المراحل - الآليات)، مرجع سابق، ص79.

113. للمزيد انظر: ماهر جمال الدين علي، «التخطيط لإدارة الكارثة»، مرجع سابق، ص112.

114. انظر كلاً من: فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات (الأسس - المراحل - الآليات)، مرجع سابق، ص80، وماهر جمال الدين علي، «التخطيط لإدارة الكارثة»، مرجع سابق، ص112 - 113.

115. عماد حسين عبدالله، الاتجاهات المعاصرة في الإدارة الأمنية، مرجع سابق، ص81.

116. انظر: ممدوح عبدالحميد عبد المطلب، نظم إدارة الشرطة المقارنة - دراسة تطبيقية نحو تأهيل علم شرطة جديد في مجال الدراسات الشرطية الإدارية المقارنة (الشارقة: مركز البحوث والدراسات، الإدارة العامة لشرطة الشارقة، 1999)، ص44 وما بعدها. وانظر أيضاً:

- موقع القيادة العامة لشرطة أبوظبي (http://www.adpolice.gov.ae/ar/).
- موقع القيادة العامة لشرطة دبي (http://www.dubaipolice.gov.ae/).
- موقع الإدارة العامة لشرطة الشارقة (http://www.shjpolice.gov.ae/).

117. انظر: ممدوح عبدالحميد عبد المطلب، مرجع سابق، ص29 وما بعدها.

118. ممدوح عبدالحميد عبد المطلب، مرجع سابق، ص43 وما بعدها.

119. ماهر جمال الدين علي، عمليات الشرطة (الجزء الأول)، مرجع سابق، ص147.

120. فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات (الأسس - المراحل - الآليات)، مرجع سابق، ص89.

121. لمزيد من المعلومات، انظر: محسن محمد العبودي، دور الشرطة وأجهزتها في إدارة الأزمات، مرجع سابق، ص80.

122. محسن محمد العبودي، «التخطيط في الإدارة الأمنية»، مرجع سابق، ص111 - 112.

123. لمزيد من التفصيلات، انظر: مسلم عبدالله الغريب، مرجع سابق، ص95 وما بعدها.

الفصل الثالث

1. محمود السباعي، مرجع سابق، ص26.
2. ماهر جمال الدين علي، «التخطيط لإدارة الكارثة»، مرجع سابق، ص113 - 114.
3. المعتز شاكر محمد، مرجع سابق، ص74.
4. محمد بشارة عبدالرحمن، مرجع سابق، ص48.
5. انظر: كلاً من: عماد حسين عبدالله، **الاتجاهات المعاصرة في الإدارة الأمنية**، ص88، وعماد حسين عبدالله، **القيادة الأمنية**، مرجع سابق، ص26.
6. خالد أحمد عمر، **إدارة الشرطة العصرية**، مرجع سابق، ص75.
7. لمزيد من التفصيلات، انظر: صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، رؤيتي، مرجع سابق، ص50 وما بعدها.
8. جمال الدين عبد العال، «نظرة مستقبلية لأصول الإدارة وأثرها على العمل الشرطي»، **مجلة الفكر الشرطي**، المجلد 2، العدد 1 (الشارقة: حزيران/ يونيو 1993)، ص17.
9. رجب عبدالحميد السيد، **دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات**، مرجع سابق، ص6 – 7.
10. خالد أحمد عمر، **إدارة الشرطة العصرية**، مرجع سابق، ص66.
11. رجب عبدالحميد السيد، **دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات**، مرجع سابق، ص7.
12. فهد أحمد الشعلان، القيادات وإدارة الأزمات...»، مرجع سابق، ص108.
13. عماد حسين عبدالله، **الاتجاهات المعاصرة في الإدارة الأمنية**، مرجع سابق، ص91.
14. المعتز شاكر محمد، مرجع سابق، ص75.
15. ماجد محمد شدود، مرجع سابق، ص198.

16. انظر كلاً من: عبدالله عبدالعزيز الفواز، مرجع سابق، ص210، ومنى صلاح الدين شريف، **إدارة الأزمات (الوسيلة للبقاء)**، مرجع سابق، ص238.

17. وهو الخلط نفسه الذي يحدث بين النظرة إلى فريق كرة القدم الذي يتولى مهمة اللعب مع الفريق المنافس في إحدى البطولات، وبين التشكيل الإداري الذي نهض وراء هذا الفريق من مدربين وإداريين وأطباء، فكل واحد من هؤلاء يعمل من أجل إنجاح العملية ككل. انظر كلاً من: محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات (منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية)**، مرجع سابق، ص204، والمؤلف نفسه، **إدارة الأزمات**، مرجع سابق، ص362، وص363.

18. منى صلاح الدين شريف، **إدارة الأزمات (الوسيلة للبقاء)**، مرجع سابق، ص237.

19. حمدي شعبان، «إدارة الأزمة الأمنية من خلال فريق عمل متكامل»، **مجلة الأمن العام**، السنة 42، العدد 168 (القاهرة: كانون الثاني/ يناير 2000)، ص77.

20. لمزيد من التفصيلات، انظر كلاً من: السيد عليوة، **إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات**، مرجع سابق، ص101، وماجد محمد شدود، مرجع سابق، ص199، ومحسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات (علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف)**، مرجع سابق، ص364 – 365، والمؤلف نفسه، **إدارة الأزمات (منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية)**، مرجع سابق، ص206، ومحمد مدحت صالح حافظ المراسي، مرجع سابق، ص90.

21. أحمد سيد مصطفى، «منهج مقترح لإدارة الأزمات»، مرجع سابق، ص203.

22. انظر كلاً من: السيد عليوة، **إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات**، مرجع سابق، ص102، ومحسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات (علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف)**، مرجع سابق، ص368 وما تلاها، ومحمد مدحت صالح حافظ المراسي، مرجع سابق، ص91 – 92، وممدوح زيدان، تقييم الأداء ومواجهة الأزمات، مرجع سابق، ص21 - 22.

23. محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات (علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف)**، مرجع سابق، ص375 – 376.

24. لمزيد من التفصيلات، انظر: أحمد جلال عز الدين، إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي، مرجع سابق، ص207 وما بعدها.

25. أحمد صبري أحمد شومان، «التنمية البشرية والتدريب في الشرطة»، مجلة الفكر الشرطي، المجلد 4، العدد 4 (الشارقة: آذار/ مارس 1996)، ص29.

26. السيد حلمي السيد الوزان، «التدريب وأثره في مستوى أداء القيادات الوسطى مع التطبيق على جهاز الشرطة»، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، أكاديمية الشرطة، القاهرة، 1989، ص32.

27. عمر أحمد قدور، «التدريب التخصصي في الشارقة (المفهوم – الإعداد والتأهيل)»، مجلة الفكر الشرطي، المجلد 4، العدد 4 (الشارقة: آذار/ مارس 1996)، ص51.

28. محمد علي العطار، «تدريب القيادات الشرطية»، مجلة الفكر الشرطي، المجلد 3، العدد 1 (الشارقة: حزيران/ يونيو 1994)، ص209.

29. أحمد صبري أحمد شومان، مرجع سابق، ص31 وما بعدها.

30. للمزيد انظر: توم بيترز، ثورة في عالم الإدارة (كيف تتغلب إدارياً على الفوضى)، ترجمة: محمد الحديدي، ج2 (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1995)، ص493 وما بعدها.

31. ماجد محمد شدود، مرجع سابق، ص291.

32. عماد حسين عبدالله، **تكنولوجيا إدارة الأزمات الأمنية**، مرجع سابق، ص49.

33. أحمد ضياء الدين خليل، **إدارة الأزمة الأمنية، دراسة تطبيقية لإدارة الأزمة الأمنية في مواجهة العمليات الإرهابية** (القاهرة: الطوبجي، د.ت)، ص180.

34. منى صلاح الدين شريف، **إدارة الأزمات (الوسيلة للبقاء)**، مرجع سابق، ص176.

35. ماجد محمد شدود، مرجع سابق، ص292.

36. انظر كلاً من: السيد عليوة، **إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات**، مرجع سابق، ص108 – 109، ومحمد نصر مهنا، **إدارة الأزمات (قراءة في المنهج)**، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2004)، ص293 وما بعدها، و«المفاهيم النظرية لإدارة الأزمات»، مذكرة الأزمات والتفاوض (الجزء الأول)، كلية الدفاع الوطني، أكاديمية ناصر العسكرية العليا، القاهرة، آب/ أغسطس 1997، ص88 – 89.

37. محمد فاروق عبدالحميد كامل، **المعلومة الأمنية** (الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1420هـ – 1999م)، ص23 وما بعدها.

38. عز الدين زين العابدين أحمد، مرجع سابق، ص175.

39. انظر كلاً من: السيد عليوة، **إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات**، مرجع سابق، ص114، ومحمد نصر مهنا، مرجع سابق، ص306 – 307.

40. إبراهيم محمد الشريعي، «نحو نظم معلومات فعالة لإدارة الأزمات»، **مجلة كلية الدراسات العليا**، العدد 4 (القاهرة: أكاديمية مبارك للأمن، 2001)، ص564.

41. صالح ناصر سعد القحطاني، مرجع سابق، ص104.

42. إبراهيم محمد الشريعي، مرجع سابق، ص565.

43. عماد حسين عبدالله، **تكنولوجيا إدارة الأزمات الأمنية**، مرجع سابق، ص58 – 59.

44. المدخلات تشمل: الرسالة أو البيانات والمعلومات، وأطراف الاتصال وهم المرسل أو المستقبل، ووسائل الاتصال؛ مثل: التليفون والتلجراف والتلكس والفاكس والبريد الإلكتروني، ووسائل لتأمين سرية المعلومات أو الرسالة. أما عملية التحول فيتم فيها الفحص والتقويم والتحليل لفحوى الرسالة واتخاذ الإجراءات اللازمة بناء عليها. والمخرجات هي إيصال رد الفعل التنظيمي لفحوى الرسالة أو البيانات أو المعلومات، بعد إجراء عمليات التحول اللازمة (التغذية المرتدة). انظر: منى صلاح الدين شريف، **إدارة الأزمات (الوسيلة للبقاء)**، مرجع سابق، ص197 – 198، وأيضاً: عبدالعزيز عبد المنعم خطاب، مرجع سابق،

ص43 – 44، وكذلك: محمد صلاح الدين سالم، «دورة إدارة غرف العمليات»، معهد العلوم الجنائية، الإدارة العامة لشرطة أبوظبي، أبوظبي، 7 – 11 حزيران/ يونيو 2003، ص34.

45. ماجد محمد شدود، مرجع سابق، ص187.

46. عادل محمد عبدالحليم زايد، «أسس الاتصال الفعال بين أجهزة الشرطة والجماهير»، **مجلة الفكر الشرطي**، المجلد 2، العدد 1 (الشارقة: حزيران/ يونيو 1993)، ص76.

47. فالاتصال نشاط مشاركة بين اثنين أو أكثر، وتعتمد فاعليته على أنماط مختلفة من السلوك البشري؛ كالكتابة والقراءة والملاحظة والإشارة، وغيرها من الوسائل التي قد تؤثر في كفاءة عمليات التنظيم المختلفة؛ كالتخطيط والتوجيه والإشراف والرقابة والمتابعة والتدريب وغيرها. انظر: خالد أحمد عمر، إدارة الشرطة العصرية، مرجع سابق، ص99.

48. قدري علي عبدالمجيد، «اتصالات الأزمة وتطبيقاتها في المجال الأمني»، **مجلة كلية الدراسات العليا**، العدد 10 (القاهرة: أكاديمية مبارك للأمن، كانون الثاني/ يناير 2004)، ص126 – 127.

49. انظر كلاً من: عماد حسين عبدالله، **عمليات الشرطة (الجزء الأول)**، مرجع سابق، ص33 – 34، ومحسن محمد العبودي، إدارة العمليات الأمنية، مرجع سابق، ص69 – 70.

50. سعد الدين عشماوي، مرجع سابق، ص214.

51. خالد أحمد عمر، **إدارة الشرطة العصرية**، مرجع سابق، ص109.

52. ماجد محمد شدود، مرجع سابق، ص187.

53. منى صلاح الدين شريف، **إدارة الأزمات (الوسيلة للبقاء)**، مرجع سابق، ص199.

54. لمزيد من التفصيلات، انظر: خالد أحمد عمر، **إدارة الشرطة العصرية**، مرجع سابق، ص113 وما تلاها.

55. للمزيد انظر: عادل محمد عبدالحليم زايد، مرجع سابق، ص79.

56. انظر كلاً من: عبدالعزيز عبد المنعم خطاب، مرجع سابق، ص43 – 44، ومحمد صلاح سالم، «دورة إدارة غرف العمليات»، مرجع سابق، ص34، ومنى صلاح الدين شريف، **إدارة الأزمات (الوسيلة للبقاء)**، مرجع سابق، ص198.

57. ضياء الدين حنفي سيد علاء الدين، «اقتصاديات عمليات الشرطة...»، مرجع سابق، ص214 – 215.

58. فهد أحمد الشعلان، **إدارة الأزمات (الأسس – المراحل - الآليات)**، مرجع سابق، ص121.

59. انظر: ضياء الدين حنفي سيد علاء الدين، «اقتصاديات عمليات الشرطة...»، مرجع سابق، ص215 وما تلاها، وأيضاً: خالد أحمد عمر، **إدارة الشرطة العصرية**، مرجع سابق، ص119، وما تلاها.

60. يقصد بالرأي العام «خلاصة آراء مجموعة من الناس، أو الرأي الغالب أو الاعتقاد السائد أو الاتفاق الجماعي لدى غالبية أفراد الجمهور تجاه أمر ما، أو ظاهرة أو قضية من القضايا قد تكون اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية، كما قد تكون ذات طابع محلي أو قومي أو إقليمي أو دولي، ويثور حولها الجدل والنقاش، وأن هذا الإجماع له قوة وتأثير على القضية أو الموضوع الذي يتعلق به». انظر: صفوت محمد العالم، «الإعلام الأمني ودوره في التأثير على اتجاهات الرأي العام»، **مجلة كلية التدريب والتنمية** العدد 2 (القاهرة: كانون الثاني/ يناير 2000)، ص226. وثمة تعريف شامل للرأي العام هو «التعبير الإرادي للجماهير نحو قضية أو مشكلة في زمن ومكان معين، تهم هذه الجماهير وتكون مطروحة للنقاش والجدل؛ بهدف الوصول إلى حل يحقق الصالح العام». انظر: حمدي محمد شعبان، **الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث**، مرجع سابق، ص277.

61. لمزيد من التفصيل، انظر:

Danny Moss (ed.), *Public Relations in Practice: A Casebook* (London: Routledge, 1990), 88.

62. يمكن أن يؤدي تناول الإعلام قضية معينة، تمس المنظمة، إلى نشوء الأزمة أو تصاعدها وزيادة حدتها، وفي الوقت نفسه يمكن أن يؤدي هذا التناول إلى إخمادها وتحويلها إلى قضية روتينية

عادية لا ترقى إلى مستوى الأزمات. انظر: منى صلاح الدين شريف، **إدارة الأزمات (الوسيلة للبقاء)**، مرجع سابق، ص211.

63. المهمة الأولى، إخبارية؛ وتستهدف تغطية الأزمة الأمنية ومتابعة تطوراتها المختلفة والتعريف بنتائجها؛ بهدف صوغ وعي داخل الدولة يشمل الرأي العام والمؤسسات والإدارات والأجهزة التنفيذية المختصة؛ بهدف تفعيل هذه الجهات للتصدي للأزمة بقوة وتطويقها. أما المهمة الثانية، فهي توجيهية؛ وتستهدف تأمين الدعم اللازم من الدول والقوى المعنية بالأزمة الأمنية والمهتمة بها. انظر: ماجد محمد شدود، مرجع سابق، ص189.

64. حمدي محمد شعبان، **الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث**، مرجع سابق، ص249.

65. أديب محمد خضور، **الإعلام والأزمات**، مرجع سابق، ص69 – 70.

66. حمدي محمد شعبان، **الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث**، مرجع سابق، ص250 وما تلاها.

67. جمال حواش، سيناريو الأزمات والكوارث بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص134 – 135.

68. فهد أحمد الشعلان، «القيادات وإدارة الأزمات...»، مرجع سابق، ص101.

69. أديب محمد خضور، «الأمن الإعلامي والأزمات (منهج مقترح لتحقيق الأمن الإعلامي في زمن الأزمات)»، **مجلة الفكر الشرطي**، المجلد 8، العدد 3 (الشارقة: تشرين الأول/ أكتوبر 1999)، ص282 وما تلاها.

70. محمد صلاح سالم، «دورة إدارة غرف العمليات»، مرجع سابق، ص33.

71. فهد أحمد الشعلان، «القيادات وإدارة الأزمات...»، مرجع سابق، ص101.

72. انظر كلاً من: أديب محمد خضور، **الإعلام والأزمات**، مرجع سابق، ص96 وما تلاها، وأديب محمد خضور، «الأمن الإعلامي والأزمات...»، مرجع سابق، ص287، وحمدي محمد شعبان، **الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث**، مرجع سابق، ص259 – 260.

73. انظر كلاً من: أديب محمد خضور، «الأمن الإعلامي والأزمات...»، مرجع سابق، ص288، والمؤلف نفسه، **الإعلام والأزمات**، مرجع سابق، ص99 وما تلاها، وحمدي محمد شعبان، **الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث**، مرجع سابق، ص206.

74. انظر كلاً من: المعتز شاكر محمد، مرجع سابق، ص76، وعبدالرحمن خلف، مرجع سابق، ص14.

75. فهد أحمد الشعلان، «القيادات وإدارة الأزمات»، مرجع سابق، ص102.

76. منى صلاح الدين شريف، **إدارة الأزمات (الوسيلة للبقاء)**، مرجع سابق، ص216 – 217.

77. أحمد ماهر، **إدارة الأزمات** (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006)، ص142.

78. تعرف كلمة شائعة بأنها «عملية نفسية تُلخَّص بإدخال فكرة في وجدان شخص أو أشخاص لتترجم نفسها إلى أعمال أو تحرك أو إثارة النفوس أو إشاعة الخواطر أو الشكوك أو القضاء على الاتزان النفسي الناتج من اطمئنان الشخص إلى عقائد وقيم مجتمعه ورضائه بها، وهذه الفكرة قد تكون شفهية أو تكون بالرسم أو الكاريكاتير أو أي أسلوب من أساليب التواصل، وهي قد تحمل شيئاً من الحقيقة»؛ فهي بذلك تختلف عن الخبر الذي يعتمد على الدليل الحاسم أو البرهان القاطع على الشيء الذي هو محل الخبر، أما الشائعة فلا تقدم دليلاً واضحاً، وكذلك فهي تختلف عن المعلومة التي يكون لها مرجع، أما الشائعة فلا يكون لها مرجع. انظر: طه أحمد طه متولي، **جرائم الشائعات وإجراءاتها**، ط2 (القاهرة: 1997)، ص42 – 43.

79. حمدي محمد شعبان، **الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث**، مرجع سابق، ص267 – 268.

80. أديب محمد خضور، «الأمن الإعلامي والأزمات...» مرجع سابق، ص294 – 295.

81. حمدي شعبان، **الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث**، مرجع سابق، ص268 وما يليها.

82. هناك معادلة لمدى شدة الشائعة يمكن صوغها بـ (شدة الشائعة = الأهمية × الغموض)؛ بمعنى أنه تتغير قوتها تبعاً لمدى أهمية الموضوع لدى المعنيين ولدرجة الغموض الذي يكتنف المسألة التي تتناولها، وأن العلاقة بين الأهمية والغموض علاقة تضاعفية وليست إضافية؛ بمعنى أنه

إذا كانت الأهمية صفراً والغموض صفراً فلن تكون هناك شائعة. انظر: فهد أحمد الشعلان، **إدارة الأزمات (الأسس - المراحل - الآليات)**، مرجع سابق، ص202 - 203.

83. أديب خضور، **الإعلام والأزمات**، مرجع سابق، ص100 وما تلاها.

84. انظر: كلاً من: محسن محمد العبودي، **إدارة العمليات الأمنية**، مرجع سابق، ص71، ومحمود السباعي، مرجع سابق، ص32.

85. وهذا التعريف يُقسم إلى عناصر عدة؛ هي:

أ. أن الرقابة أداة من أدوات العملية الإدارية؛ ومن ثم فهي تحمل السمات ذاتها، بأنها يجب أن تكون مستثمرة ومتفاعلة وبيئة العمل الأمني، وتعتمد على تعاون البشر.

ب. أن الهدف الأساسي من الرقابة الإدارية، هو التأكد من سلامة مسار المنظمة الأمنية بلوغاً للغايات المنشودة منها.

ج. أن الوسيلة التي تستخدمها الرقابة تُمَثَّل بالسعي للكشف عن الثغرات وأوجه القصور التي تمثل عوائق في مسيرة عمل المنظمة الأمنية.

د. يُمثِّل الدور الإيجابي للرقابة في تقديم الاقتراحات التي تسهم حالَ تنفيذها في الارتقاء بمعدلات الأداء المنشودة.

انظر: عماد حسين عبدالله، **الاتجاهات المعاصرة في الإدارة الأمنية**، مرجع سابق، ص169 - 170.

86. ضياء الدين حنفي سيد علاء الدين، «اقتصاديات إدارة عمليات الشرطة، دراسة مقارنة»، مرجع سابق، ص203.

87. محمد بشارة عبدالرحمن، مرجع سابق، ص49.

88. فتحي خليل، **الإدارة العامة**، مرجع سابق، ص68.

89. محمد بشارة عبدالرحمن، مرجع سابق، ص50.

90. انظر كلاً من: عماد حسين عبدالله، **عمليات الشرطة (الجزء الأول)**، مرجع سابق، ص37 - 38، ومحسن محمد العبودي، **إدارة العمليات الأمنية**، مرجع سابق، ص75.

91. عباس أبو شامة، **الأصول العلمية لإدارة عمليات الشرطة**، مرجع سابق، ص147.

92. فتحي خليل، **الإدارة العامة**، مرجع سابق، ص69 – 70.

93. محمود السباعي، مرجع سابق، ص32.

94. عماد حسين عبدالله، **الاتجاهات المعاصرة في الإدارة الأمنية**، مرجع سابق، ص172.

95. انظر كلاً من: عبدالرحمن توفيق (إشراف)، **منهج المدير الفعال (فن إدارة الأزمات والصراعات)**، ط3 (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2002/ 2003)، ص29، وزكريا يحيى عفيفي، مرجع سابق، ومحمد رشاد الحملاوي، **إدارة الأزمات (تجارب محلية وعالمية)**، مرجع سابق، ص90.

96. انظر كلاً من: عبدالعزيز عبد المنعم خطاب، مرجع سابق، 2003، ص38، ومنى صلاح الدين شريف، **إدارة الأزمات (الوسيلة للبقاء)**، مرجع سابق، ص263.

97. زكريا يحيى عفيفي، مرجع سابق، 130.

98. منى صلاح الدين شريف، «التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة...»، مرجع سابق، ص11.

99. نضال السيد عمر العاصم وعمر حسن عدس، **الموجز في استراتيجية إدارة الأزمات الأمنية الحرجة**، مرجع سابق، ص78 – 79.

100. انظر كلاً من: أحمد إبراهيم نصر، «التهديد كعنصر من عناصر الأزمة الأمنية وأساليب مواجهته»، مرجع سابق، ص198 – 199، ومحمد عبدالغني حسن هلال، مرجع سابق، ص94.

101. إن الرصد وحسن تحليل إشارات الإنذار المبكر عموماً، يسهلان إدارة الأزمة الأمنية؛ ومثال ذلك حالة المريض الذي يمكن إنقاذ حياته إذا ما تم اكتشاف علامات مرضه مسبقاً. انظر: حمدي محمد شعبان، **الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث**، مرجع سابق، ص146.

102. منى صلاح الدين شريف، **إدارة الأزمات (الوسيلة للبقاء)**، مرجع سابق، ص265.

103. انظر كلاً من: عبدالعزيز عبد المنعم خطاب، مرجع سابق، ص38، ومنى صلاح الدين شريف، **إدارة الأزمات (الوسيلة للبقاء)**، مرجع سابق، ص263.

104. زكريا يحيى عفيفي، مرجع سابق.

105. للمزيد انظر كلاً من: أحمد إبراهيم نصر، «التهديد عنصر من عناصر الأزمة الأمنية وأساليب مواجهته»، مرجع سابق، ص199 – 100، ومنى صلاح الدين شريف، **إدارة الأزمات (الوسيلة للبقاء)**، مرجع سابق، ص270 – 271.

106. لمزيد من التفصيلات انظر كلاً من: حمدي محمد شعبان، **الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث**، مرجع سابق، ص146، وزكريا يحيى عفيفي، مرجع سابق.

107. انظر كلاً من: عبدالرحمن توفيق (إشراف)، مرجع سابق، ص30، وزكريا يحيى عفيفي، مرجع سابق، ص136، ومحمد رشاد الحملاوي، **إدارة الأزمات (تجارب محلية وعالمية)**، مرجع سابق، ص92.

108. انظر كلاً من: زكريا يحيى عفيفي، مرجع سابق، ص136، وعبدالعزيز عبدالمنعم خطاب، مرجع سابق، ص40، ومنى صلاح الدين شريف، **إدارة الأزمات (الوسيلة للبقاء)**، مرجع سابق، ص269 – 270.

109. انظر كلاً من: حمدي محمد شعبان، **الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث**، مرجع سابق، ص147 وما تلاها، ومحمد رشاد الحملاوي، **إدارة الأزمات (تجارب محلية عالمية)**، مرجع سابق، ص93 وما تلاها.

110. محمد رشاد الحملاوي، التخطيط لمواجهة الأزمات، مرجع سابق، ص10 – 11.

111. وقد ذكر أن للإنذار في الكوارث والأزمات أهمية تُمَثَّل بـ:

أ. نشر المعلومات المطلوبة في أثناء الطوارئ.

ب. إيجاد قنوات اتصال بين الحماية المدنية والمرافق والهيئات والمناطق السكانية وفهم مشترك للأخطاء ومراقبتها والمساعدة على تلافيها.

ج. زيادة الثقة بين أفراد وأجهزة الحماية المدنية.

د. سرعة اتخاذ الأوضاع الوقائية المطلوبة وتفادي الخسائر والأضرار.

هـ. استدعاء منتسبي الحماية المدنية من النظاميين والمتطوعين.

و. تهيئة الجمهور للإجراءات المطلوب اتخاذها.

انظر: مساعد بن منشط اللحياني، «إدارة الأزمة»، دورة تدريبية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 15 حزيران/ يونيو - 3 تموز/ يوليو 1996، ص11 وما تلاها.

112. أشرف محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص97 – 98.

113. «الصين تقرر إنشاء شبكة أقمار صناعية لمراقبة البيئة والكوارث»، موقع صحيفة الشعب الصينية اليومية، على الرابط:
http://arabic.peopledaily.com.cn/200301/29/ara20030129_60904.html

114. محمد حافظ الرهوان، التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث، مرجع سابق، ص190 – 191.

المصادر والمراجع

أولاً، العربية

1. الكتب

إبراهيم الكيلاني وآخرون، **القاموس الأمني (إنجليزي - عربي)**، (الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1418هـ - 1998م).

أحمد إبراهيم أحمد، **إدارة الأزمة التعليمية منظور عالمي** (الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2003).

أحمد إبراهيم نصر، **إدارة التهديد في الأزمة الأمنية** (القاهرة: دار النهضة العربية، 2004).

أحمد جلال عز الدين، **إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي** (الرياض: المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، 1410هـ - 1990م).

أحمد ضياء الدين خليل، **إدارة الأزمة الأمنية، دراسة تطبيقية لإدارة الأزمة الأمنية في مواجهة العمليات الإرهابية** (القاهرة: الطوبجي، د. ت).

أحمد ضياء الدين خليل وعمر حسن عدس، **إدارة الأزمة الأمنية، دراسة تطبيقية لإدارة الأزمة الأمنية في مواجهة الكوارث والإرهاب** (القاهرة: أكاديمية الشرطة، 1996).

أحمد ماهر، **إدارة الأزمات** (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006).

إدارة الأزمات، كراسات استراتيجية خليجية (القاهرة: مركز الخليج للدراسات الاستراتيجية، آب/ أغسطس 1997).

أديب محمد خضور، **الإعلام والأزمات** (الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1420هـ - 1999م).

إمبابي محمد إمبابي وآخرون، **دراسات في إدارة الأزمة الأمنية** (القاهرة: أكاديمية مبارك للأمن، 2000).

بشير عباس العلاق، **الإدارة: مبادئ – وظائف – تطبيقات** (ليبيا: الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، 1996).

توم بيترز، **ثورة في عالم الإدارة (كيف تتغلب إدارياً على الفوضى)**، ترجمة: محمد الحديدي، ج2 (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1995).

جمال حواش، **سيناريو الأزمات والكوارث بين النظرية والتطبيق** (القاهرة: المؤسسة العربية للنشر والإعلام، كانون الثاني/ يناير 1999).

جمال حواش وعزة عبدالله، **التخطيط لإدارة الكوارث وأعمال الإغاثة** (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2006).

حسن أبشر الطيب، **إدارة الكوارث** (لندن: شركة ميدلايت المحدودة للنشر، 1992).

حسن البزاز، **إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول** (بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2001).

حمدي محمد شعبان، **الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث** (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2005).

خالد أحمد عمر، **إدارة الشرطة العصرية**، ط4 (دبي: كلية الشرطة، 2003).

خالد أحمد عمر، **تنظيم إدارة الشرطة**، ط3 (دبي: كلية الشرطة، 2000).

رجب عبدالحميد السيد، **دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات** (القاهرة: د.ن، 2000).

روحي البعلبكي، **المورد الوسيط، قاموس عربي – إنكليزي**، ط7 (لبنان: دار العلم للملايين، 2001).

السيد عليوة، **إدارة الأزمات والكوارث (حلول عملية – أساليب وقائية)**، (القاهرة: مركز القرار للاستشارات، 1997).

السيد عليوة، **إدارة الأزمات والكوارث (مخاطر العولمة والإرهاب الدولي)**، ط2 (القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع، 2002).

السيد عليوة، **إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات** (القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع، 2003).

طه أحمد طه متولي، **جرائم الشائعات وإجراءاتها**، ط2 (القاهرة: د.ن، 1997).

طه أحمد طه متولي وعاكف يوسف صوفان، **تأثير انقطاع التيار الكهربائي على أعمال الشرطة (نحو استراتيجية أمنية لإدارة الأزمات)**، (أبوظبي: مركز البحوث والدراسات الشرطية، 2002).

عباس أبو شامة، **الأصول العلمية لإدارة عمليات الشرطة** (الرياض: المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، 1408هـ - 1988م).

عباس رشدي العماري، **إدارة الأزمات في عالم متغير** (القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر، 1993).

عبدالرحمن بن إبراهيم الضحيان، **إدارة الأزمات والمفاوضات من المنظور الإسلامي والمعاصر والتجربة السعودية**، ط2 (الرياض: دار المآثر للتراث والتوزيع، 1421هـ - 2001م).

عبدالرحمن توفيق (إشراف)، **منهج المدير الفعال (فن إدارة الأزمات والصراعات)**، ط3 (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2002/ 2003).

عبدالسلام أبو قحف، **الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات** (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002).

عبدالله أحمد فارع العزعزي، **المبادئ العامة لعمليات الشرطة** (صنعاء: المعهد التخصصي لضباط الشرطة، وزارة الداخلية، د.ت).

عبدالله حمد راشد الشامسي، **الحياة السياسية والأمنية في مجتمع الإمارات** (دبي: مطابع البيان التجارية، 2000).

عبدالله عبدالرحمن البريدي، **الإبداع يخنق الأزمات، رؤية جديدة في إدارة الأزمات** (الرياض: بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، 1420هـ - 1999م).

عثمان عثمان، **مواجهة الأزمات** (القاهرة: مصر العربية للنشر والتوزيع، 1995).

عماد حسين، **عمليات الشرطة**، محاضرات للمرشحين، كلية الشرطة، وزارة الداخلية (العين، دولة الإمارات العربية المتحدة: مطبعة الشروق، د.ت).

عماد حسين عبدالله، **الاتجاهات المعاصرة في الإدارة الأمنية** (القاهرة: مطابع الشرطة، 2003).

عماد حسين عبدالله، **القيادة الأمنية**، ط10 (القاهرة: أكاديمية الشرطة، 2003/ 2004).

عماد حسين عبدالله، **تكنولوجيا إدارة الأزمات الأمنية** (القاهرة: مطابع الشرطة، 2004).

فاروق السيد عثمان، **التفاوض وإدارة الأزمات** (القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع، 2004).

فتحي خليل، **الإدارة العامة**، محاضرات للمرشحين (أبوظبي: كلية الشرطة، وزارة الداخلية، د.ت).

فهد أحمد الشعلان، **إدارة الأزمات (الأسس - المراحل - الآليات)**، (الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1419هـ - 1999م).

ماجد محمد شدود، **إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات** (دمشق: الأوائل للنشر والتوزيع، 2002).

ماهر جمال الدين علي، **عمليات الشرطة (الجزء الأول)**، (دبي: كلية شرطة دبي، 1997).

محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات (علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف)**، (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2003).

محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات (منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية)**، (القاهرة: مكتبة مدبولي، د.ت).

محسن محمد العبودي، **إدارة العمليات الأمنية** (القاهرة: د.ن، 1992).

محسن محمد العبودي، **نحو استراتيجية علمية في مجال إدارة الأزمات والكوارث** (القاهرة: دار النهضة العربية، 1995).

محسن محمد العبودي، **دور الشرطة وأجهزتها في إدارة الأزمات** (القاهرة: دار النهضة العربية، 2004).

محمد الأمين البشري، **الشرطة المجتمعية (مفهومها وتطبيقاتها)**، (أبوظبي: مركز البحوث والدراسات الشرطية، الإدارة العامة لشرطة أبوظبي، 2003).

محمد بشارة عبدالرحمن، **القيادة الإدارية ودورها في إدارة الشرطة** (الشارقة: مركز البحوث والدراسات، شرطة الشارقة، 1999).

محمد بن راشد آل مكتوم (صاحب السمو الشيخ)، **رؤيتي... التحديات في سباق التميز**، ط2 (دبي: موتيفنيت للنشر، 2006).

محمد حافظ الرهوان، **التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث** (القاهرة: دار أبو المجد للطباعة، 2004).

محمد رشاد الحملاوي، **إدارة الأزمات (تجارب محلية وعالمية)**، ط2 (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1995).

محمد رشاد الحملاوي، **التخطيط لمواجهة الأزمات (عشر كوارث هزت مصر)**، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1995).

محمد رشاد الحملاوي، **دور الاتصالات في إدارة الأزمات** (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1999).

محمد صلاح سالم، **إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيق العملي** (القاهرة: عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، 2005).

محمد عبدالغني حسن هلال، **مهارات إدارة الأزمات، الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها**، ط2 (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 1996).

محمد فاروق عبدالحميد كامل، **القواعد الفنية للعمل الشرطي لمكافحة الجريمة** (العين، دولة الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي، 2004).

محمد فاروق عبدالحميد كامل، **المعلومة الأمنية** (الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1420هـ - 1999م).

محمد نصر مهنا، **إدارة الأزمات (قراءة في المنهج)**، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2004).

محمود السباعي، **تخطيط وإدارة عمليات الشرطة** (القاهرة: مكتبة ومطبعة المشهد الحسيني، 1968).

ممدوح زيدان، **تقييم الأداء ومواجهة الأزمات**، سلسلة المدرب العملية (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2003).

ممدوح عبدالحميد عبد المطلب، **نظم إدارة الشرطة المقارنة - دراسة تطبيقية نحو تأهيل علم شرطة جديد في مجال الدراسات الشرطية الإدارية المقارنة** (الشارقة: مركز البحوث والدراسات، الإدارة العامة لشرطة الشارقة، 1999).

منى صلاح الدين شريف، **إدارة الأزمات (الوسيلة للبقاء)**، (القاهرة: د.ن، 1998).

نضال السيد عمر العاصم وعمر حسن عدس، **الموجز في استراتيجية إدارة الأزمات الأمنية الحرجة** (الكويت: د.ن، 2004).

يوسف شمس الدين عبدالحميد شابسوغ، **استراتيجية إدارة الأزمات الأمنية** (الشارقة: مركز بحوث الشرطة، شرطة الشارقة، 2005).

2. المقالات وأوراق العمل

إبراهيم محمد الشريعي، «نحو نظم معلومات فعالة لإدارة الأزمات»، **مجلة كلية الدراسات العليا**، العدد الرابع (القاهرة: أكاديمية مبارك للأمن، 2001).

أحمد جلال عز الدين، «التوقعات المستقبلية ودورها في التخطيط الأمني»، بحث مقدم إلى المؤتمر الشرطي الثاني لتطوير العلوم الأمنية (التخطيط الأمني)، مركز البحوث والدراسات، القيادة العامة لشرطة دبي، دبي، 1994.

أحمد سيد مصطفى، «منهج مقترح لإدارة الأزمات»، **مجلة الفكر الشرطي**، المجلد 4، العدد 4 (الشارقة: آذار/ مارس 1996).

أحمد صبري أحمد شومان، «التنمية البشرية والتدريب في الشرطة»، **مجلة الفكر الشرطي** المجلد 4، العدد 4 (الشارقة: آذار/ مارس 1996).

أديب محمد خضور، «الأمن الإعلامي والأزمات (منهج مقترح لتحقيق الأمن الإعلامي في زمن الأزمات)»، **مجلة الفكر الشرطي**، المجلد 8، العدد 3 (الشارقة: تشرين الأول/ أكتوبر 1999).

أشرف محمد أبو النصر، «إدارة الأزمات الأمنية»، **مجلة الفكر الشرطي**، المجلد 14، العدد 4 (الشارقة: كانون الثاني/ يناير 2006).

جمال الدين عبد العال، «نظرة مستقبلية لأصول الإدارة وأثرها على العمل الشرطي»، **مجلة الفكر الشرطي**، المجلد 2، العدد 1 (الشارقة: حزيران/ يونيو 1993).

جمال حواش، «إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية»، **مجلة مركز بحوث الشرطة**، العدد 21 (القاهرة: أكاديمية مبارك للأمن، كانون الثاني/ يناير 2002).

حسان بن محمد رمضان وعبدالله بن محمد الضلعان، «تطبيقات المحاكاة الحاسوبية في التخطيط والتدريب على إدارة الكوارث والأزمات»، **مجلة البحوث الأمنية**، المجلد 11، العدد 22 (الرياض: كلية فهد الأمنية، شعبان 1423هـ - تشرين الأول/ أكتوبر 2002م).

حسن حمدان العلكيم، «مقدمة منهجية في إدارة الأزمات»، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة إدارة الأزمات، معهد تدريب الضباط، كلية الشرطة، أبوظبي، 25 - 26 تشرين الثاني/ نوفمبر 2000.

حسين إبراهيم، «الإدارة العلمية للأزمات الأمنية»، **مجلة كلية الدراسات العليا**، العدد 10 (القاهرة: كانون الثاني/ يناير 2004).

حمدي شعبان، «إدارة الأزمة الأمنيــة من خلال فريق عمل متكامل»، **مجلة الأمن العام**، السنة 42، العدد 168 (القاهرة: كانون الثاني/ يناير 2000).

حمدي محمد شعبان، «الأسس العلمية والقواعد الفنية لإعداد سيناريوهات إدارة الأزمات والمواقف الأمنية»، **مجلة مركز بحوث الشرطة**، العدد 21 (القاهرة: أكاديمية مبارك للأمن، كانون الثاني/ يناير 2002).

خالد حمد الحمادي، «آليات التعامل الأمني مع حوادث سقــوط الطائرات - حادثة الطائــرة الإيرانية "كيش" نموذجاً»، **مجلة الفكر الشرطي**، المجلد 13، العدد 3 (الشارقة: تشرين الأول/ أكتوبر 2004).

ديفيد جارنم، **دراسات في النزاعات الدولية وإدارة الأزمة**، سلسلة محاضرات الإمارات، العدد 45 (أبوظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2001).

زكريا يحيى عقيفي، «نظم الإنذار المبكر كأداة منهجية في التنبؤ بالأزمات في منظمات الأعمال الصناعية»، ورقة مقدمة إلى المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، القاهرة، 12 - 13 تشرين الأول/ أكتوبر 1996.

سعد الدين عشماوي، «إدارة الأزمة»، **مجلة الفكر الشرطي**، المجلد 5، العدد 2 (الشارقة: أيلول/ سبتمبر 1996).

صباح عبدالرحمن الغيص، «إدارة الأزمات بين النظرية والتطبيق في مجلس التعاون لدول الخليج العربية»، بحث مقدم إلى مسابقة جائزة مجلس التعاون لدول الخليج العربية للبحوث والدراسات الأمنية للعام 2002 - 2003، الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، الرياض.

صفوت محمد العالم، «الإعلام الأمني ودوره في التأثير على اتجاهات الرأي العام»، **مجلة كلية التدريب والتنمية**، العدد 2 (القاهرة: كانون الثاني/ يناير 2000).

طارق رشدي عبدالحليم، «صناعة القرارات الاستراتيجية»، دورة عقدت بمعهد العلوم الأمنية بالقيادة العامة لشرطة أبوظبي، أبوظبي، 4 – 8 شباط/ فبراير 2006.

طه سعيد السيد، «عملية صنع واتخاذ القرار الإداري»، **مجلة الفكر الشرطي**، المجلد 7، العدد 4 (الشارقة: كانون الثاني/ يناير 1999).

عادل محمد الفقي، «القيادة الإدارية وفن اتخاذ القرار»، **مجلة الفكر الشرطي**، المجلد 2، العدد 2 (الشارقة: أيلول/ سبتمبر 1993).

عادل محمد عبدالحليم زايد، «أسس الاتصال الفعال بين أجهزة الشرطة والجماهير»، **مجلة الفكر الشرطي**، المجلد 2، العدد 1 (الشارقة: حزيران/ يونيو 1993).

عباس أبو شامة، «إدارة الأزمة الأمنية في المجال الأمني»، **مجلة الفكر الشرطي**، المجلد 4، العدد 3 (الشارقة: كانون الأول/ ديسمبر 1995).

عبد الباري درة، «إدارة الأزمات (مهمة أساسية من مهمات المؤسسات الشرطية العربية)، المفاهيم الأساسية»، **مجلة الفكر الشرطي**، المجلد 5، العدد 2 (الشارقة: أيلول/ سبتمبر 1996).

عبدالرحمن خلف، «الأزمة الأمنية بين التخطيط والمواجهة»، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، تموز/ يوليو 1997.

عبدالكريم أبو الفتوح درويش، «المحاكي الإلكتروني وسيناريوهات إدارة الأزمات الأمنية»، **مجلة كلية التدريب والتنمية**، العدد 4 (القاهرة: كانون الثاني/ يناير 2001).

عبدالله حمد السلطان، «مقترح تنظيم مركز إدارة الأزمات لمجلس التعاون الخليجي»، المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، القاهرة، 12 – 13 تشرين الأول/ أكتوبر 1996.

عمر أحمد قدور، «التدريب التخصصي في الشارقة (المفهوم – الإعداد والتأهيل)»، **مجلة الفكر الشرطي**، المجلد 4، العدد 4 (الشارقة: آذار/ مارس 1996).

عمر حسن عدس، «إدارة الكوارث والمواجهة الأمنية لأضرارهـا»، ورقـة عمـل مقدمـة إلى المـؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، جامعـة عـين شـمس، القـاهرة، 12 – 13 تـشرين الأول/ أكتوبر 1996.

فريدون محمد نجيب، «التخطيط الشرطي في ظل ظروف أمنية متباينة»، **مجلة الفكر الشرطي**، المجلـد 2، العدد 3 (الشارقة: كانون الأول/ ديسمبر 1993).

فهد أحمد الشعلان، «اتخاذ القرار أثناء الكوارث والأزمات»، **مجلة الفكر الشرطي**، المجلد 7، العدد 4 (الشارقة: كانون الثاني/ يناير 1999).

فهد أحمد الـشعلان، «نحـو نمـوذج مقـترح لإدارة الأزمـات»، ورقـة عمـل مقدمـة إلى نـدوة إدارة الأزمـات التـي نظمهـا معهـد تـدريب الـضباط بكليـة الـشرطة، أبـوظبي، 25 – 26 تـشرين الثاني/ نوفمبر 2000.

فهد أحمد الشعلان، «القيادات وإدارة الأزمات (دراسة ميدانية تحليلية عن اتجاهات القيادات الأمنية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية نحو أساليب التعامل والأزمات وواقـع التطبيـق)»، الأمانة العامة لمجلـس التعاون لـدول الخليج العربية، الرياض، 1425هـ – 2004م.

قاسم جميل وشاكر المنذري، «برنامج إدارة الأزمـات الأمنيـة»، الـشرق الأوسـط للتطـوير الإداري والاقتصادي (أكومان)، أكاديمية شرطة دبي، دبي، 20 – 24 كانون الأول/ ديسمبر 2003.

قدري علي عبدالمجيد، «اتصالات الأزمة وتطبيقاتها في المجال الأمني»، **مجلة كلية الدراسات العليـا**، العدد 10 (القاهرة: أكاديمية مبارك للأمن، كانون الثاني/ يناير 2004).

ماهر جمال الدين علي، «التخطيط لإدارة الكارثة»، **مجلة الفكر الشرطي**، المجلد 2، العدد 3 (الشارقة: كانون الأول/ ديسمبر 1993).

«محاضرة عن إدارة عمليات التحقيق في حوادث التفجيرات الإرهابية بالتعاون مع شرطة لندن التـي نظمتهـا القيادة العامة لشرطة أبوظبي»، جريدة الخليج الإماراتية، العدد 9751، الـشارقة، 29 كانون الثاني/ يناير 2006.

محسن محمد العبـودي، «التخطـيط في الإدارة الأمنيـة»، **مجلـة الفكـر الـشرطي**، المجلـد 3، العـدد 1 (الشارقة: حزيران/ يونيو 1994).

محسن محمد العبودي، «نحو استراتيجية علمية في مجال إدارة الأزمات والكوارث»، **مجلة كلية الدراسات العليا**، العدد 4 (القاهرة: أكاديمية مبارك للأمن، كانون الثاني/ يناير، 2001).

محمد رشاد الحملاوي، **إدارة الأزمات**، سلسلة محاضرات الإمارات، العدد 4 (أبوظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 1997).

محمد صلاح الدين سالم، «دورة إدارة غرف العمليات»، معهد العلوم الجنائية، الإدارة العامة لشرطة أبوظبي، أبوظبي، 7 – 11 حزيران/ يونيو 2003.

محمد علي العطار، «تدريب القيادات الشرطية»، **مجلة الفكر الشرطي**، المجلد 3، العدد 1 (الشارقة: حزيران/ يونيو 1994).

محمد مجدي قابيل، «منظومة دعم القرار في مركز إدارة الأزمات»، **مجلة الفكر الشرطي**، المجلد 7، العدد 4 (الشارقة: كانون الثاني/ يناير 1999).

محمد مدحت صالح حافظ المراسي، «إنشاء غرف لإدارة الأزمات الأمنية والكوارث بمديريات الأمن وبعض جهات الوزارة ضرورة حتمية»، **مجلة كلية التدريب والتنمية**، العدد 9 (القاهرة: تموز/ يوليو 2003).

محمد نور الدين أحمد عبدالحكيم، «آفاق جديدة لدور نظم المعلومات في المجال الشرطي»، **مجلة الفكر الشرطي**، المجلد 10، العدد 4 (الشارقة: كانون الثاني/ يناير 2002).

مدحت أنور محمد علي، «محاضرات عن ثقافة إدارة الأزمات في الشرق الأوسط»، معهد تدريب الضباط، كلية الشرطة، أبوظبي، 25 – 26 تشرين الثاني/ نوفمبر 2000.

مدحت محمد أبو النصر، «مفهوم الأزمات، منظور إداري واجتماعي»، **المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب**، العدد 28 (الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، رجب 1420هـ - تشرين الأول/ أكتوبر 1999م).

«المفاهيم النظرية لإدارة الأزمات»، مذكرة الأزمات والتفاوض (الجزء الأول)، كلية الدفاع الوطني، أكاديمية ناصر العسكرية العليا، القاهرة، آب/ أغسطس 1997.

مساعد بن منشط اللحياني، «إدارة الأزمة»، دورة تدريبية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 15 حزيران/ يونيو - 3 تموز/ يوليو 1996.

مسلم عبدالله الغريب، «إدارة الأزمات الأمنية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية»، بحث فائز بجائزة مجلس التعاون لدول الخليج العربية للبحوث والدراسات الأمنية لعام 2003، الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، الرياض، 1425هـ - 2004م.

المعتز شاكر محمد، «الأزمة الأمنية بين التخطيط والمواجهة»، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، القاهرة، 25 - 26 تشرين الأول/ أكتوبر 1997.

منى صلاح الدين شريف، «التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة (دراسة تطبيقية في الصناعة المصرية)»، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، القاهرة، 12 - 13 تشرين الأول/ أكتوبر 1996.

موسى محمد دسوقي الحويطي، «تقويم فاعلية القرار الإداري في ظل الأزمة (منهج تطبيقي مقترح)»، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، القاهرة، 12 - 13 تشرين الأول/ أكتوبر 1996.

3. الرسائل الجامعية

أحمد إبراهيم نصر، «التهديد كعنصر من عناصر الأزمة الأمنية وأساليب مواجهته»، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، أكاديمية الشرطة، القاهرة، 2004.

جمال الدين أحمد حواش، «دور ومهام القوات المسلحة المصرية وعلاقاتها بباقي أجهزة الدولة المعنية بإدارة الأزمات على المستوى القومي والطرق المثلى للتنسيق بينهما»، رسالة دكتوراه، القاهرة، 1994.

خالد سامي محمد عصر، «الاحتياجات المعرفية والمؤسسة لاستراتيجية إدارة الأزمات في المجال الأمني»، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، أكاديمية الشرطة، القاهرة، 2001.

رجب عبدالحميد السيد، «دور القيادة في صنع القرار بالتطبيق على إدارة الأزمات»، رسالة دكتوراه، كلية التجارة ببورسعيد، جامعة قناة السويس، 1999.

السيد حلمي السيد الوزان، «التدريب وأثره في مستوى أداء القيادات الوسطى مع التطبيق على جهاز الشرطة»، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، أكاديمية الشرطة، القاهرة، 1989.

صالح ناصر سعد القحطاني، «تطوير منظومة دعم القرار الأمني في مواجهة الكوارث بوزارة الداخلية»، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، أكاديمية الشرطة، القاهرة، 2002.

ضياء الدين حنفي سيد علاء الدين، «اقتصاديات إدارة عمليات الشرطة، دراسة مقارنة»، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، أكاديمية الشرطة، القاهرة، 2002.

عادل عبدالرحمن نجم، «التخطيط لمواجهة الكوارث»، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، أكاديمية الشرطة، القاهرة، 1996.

عبدالعزيز عبد المنعم خطاب، «إدارة الأزمات الأمنية (دراسة تطبيقية على أحداث الشغب)»، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، أكاديمية الشرطة، القاهرة، 2003.

عبدالله عبدالعزيز الفواز، «التخطيط لإدارة الأزمة الأمنية، دراسة تحليلية لاستراتيجية مواجهة الأزمات المحتملة في موسم الحج»، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، أكاديمية مبارك للأمن، القاهرة، 2002.

عز الدين زين العابدين أحمد، «إدارة الأزمات في ظل المتغيرات الدولية والمحلية»، رسالة دكتوراه، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2006.

علي إسماعيل مجاهد، «التنبؤ العلمي كأساس للتخطيط الأمني»، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، أكاديمية الشرطة، القاهرة، 2004.

علي سالم سيف عيسى الطنيجي، «المواجهة القانونية والأمنية لحالات الشغب – دراسة مقارنة بين دولة الإمارات العربية المتحدة ومصر»، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، أكاديمية مبارك للأمن، القاهرة، 2005.

عماد حسين حسن عبدالله، «عملية اتخاذ القرار الشرطي»، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، أكاديمية الشرطة، القاهرة، 1986.

قدري علي عبدالمجيد، «دور الاتصالات في إدارة الأزمات (دراسة حالة على حادث الأقصر الإرهابي عام 1997)»، رسالة ماجستير، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، القاهرة، 2002.

محمد شرف محمد الزهراني، «التفاوض كوسيلة لإنهاء الأزمة في الحدث الإرهابي (مع دراسة حالتين: اختطاف طائرة واحتجاز رهائن)»، رسالة ماجستير، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، 1414هـ - 1993م.

هاني شعبان عبد المعطي حسنين العناني، «نظم المعاونة لترشيد القرار الشرطي»، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، أكاديمية الشرطة، القاهرة، 2004.

ثانياً، الإنجليزية

Barton, L. *Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos* (Cincinnati, OH: South-Western Publishing, 1993).

Booth, Simon A. *Crisis Management Strategy* (USA: Routledge, 1993).

Chacko, Georg K. *Operations Research/Management Science: Case-Studies in Decision Making Under Structured Uncertainty* (USA: McGraw-Hill Inc., 1993).

Gibson, James, John Ivancevich and James Donnelly. *Organizations* (Dallas, TX: Business Publications, 1973).

Mitroff, Lan and Gus Anagos. *Managing Crises Before They Happen* (New York, NY: AMACOM, 2001).

Moss, Danny (ed.) *Public Relations in Practice: A Casebook* (London: Routledge, 1990).

Schelling, Thomas C. *The Strategy of Conflict* (New York: Oxford University Press, 1963).

Smith, Denis. "Beyond Contingency Planning: Towards a Model of Crisis Management," *Industrial Crisis Quarterly* (1990).

Stauffer, David. "Five Reasons Why You Still Need Scenario Planning," Harvard Management Update, June 2002.

نبذة عن المؤلف

سالم عبدالله علوان الحبسي حاصل على درجة الدكتوراه في العلوم الشرطية من كلية الدراسات العليا بأكاديمية مبارك للأمن بالقاهرة عام 2007، وعلى درجة الماجستير من الكلية نفسها عام 2002، وعلى درجة الليسانس في العلوم القانونية والشرطية من كلية الشرطة بأبوظبي عام 1996.

يعمل الدكتور سالم محاضراً في كلية الشرطة بأبوظبي (دورات مرشحين)، لحقيبتي الأزمات والكوارث وغرف العمليات منذ عام 2007، وهو - أيضاً - محاضر في معهد تدريب ضباط الشرطة لدورات خاصة بالأزمات والعمليات، منذ عام 2008.

شارك في عدد من الدورات والمؤتمرات المحلية والخارجية في مجالات الأزمات والكوارث والإرهاب؛ مثل: إدارة الأزمة (1996)، والتدريب على إدارة الأزمات الأمنية والكوارث (1998)، ومكافحة الإرهاب (2002)، والإعلام والإرهاب (2005)، والتخطيط بالسيناريوهات (2006)، وغيرها، وهو حاصل على عدد من الأوسمة والجوائز؛ مثل: وسام الخدمة المخلصة، وجائزتي راشد للتفوق العلمي عامي 2003 و2008.

إدارة الأزمات الأمنية

أخذت الأزمات الأمنية تفرض نفسها على المجتمعات كافة، وأصبحت موضوع العصر؛ نظراً إلى تأثيراتها البالغة في مظاهر التنمية بمختلف مجالاتها، وفي الأمن والاستقرار في المجتمع؛ الأمر الذي يلقي على عاتق الأجهزة الأمنية، محاولة الاستعداد والتهيؤ لمواجهة هذا النوع من الأزمات، من خلال وضع الأسس والمناهج العلمية المعتمدة على عناصر العملية الإدارية، والبعد عن اتباع الأساليب التقليدية في مواجهتها في مراحلها الثلاث: (قبل الأزمة، وفي أثنائها، وبعدها).

هذا البحث محاولة لتقصي الأصول النظرية للأزمات الأمنية، والوقوف على المنظور الإداري لها، من خلال عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، والتعرف إلى مدى أهمية دور نظم الاتصالات والمعلومات والخطط والقيادة والسيطرة في مواجهة الأزمات الأمنية.

وقد توصل المؤلف، من خلال هذا الجهد، إلى نموذج قد يساعد في تطوير عمليات مواجهة الأزمات الأمنية، باستخدام الوسائل والأساليب العلمية الحديثة؛ بوصفها نتيجة أساسية من نتائج هذا البحث. كما توصل إلى مجموعة من
المهمة التي تتطلب من الأجهزة المعنية بمواجهة الأزمات مراعاتها، والأ
الإطار المحلي، وفي إطار تعاون دولي وتعاون إقليمي للتنبؤ بالأزمات، وم
حيث تشكل خبرة كل دولة رصيداً إضافياً للدول الأخرى.

ISBN 978-9948-14-243-0

